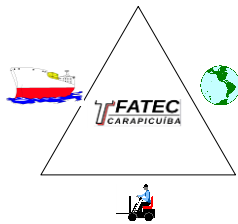




REVISTA DE LOGÍSTICA DA FATEC-CARAPICUÍBA



Ano 6 nº 1 - Junho/ 2015
ISSN 2178-0382

REVISTA DE LOGÍSTICA DA FATEC-CARAPICUÍBA



Faculdade de Tecnologia de Carapicuíba

A ROTEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NA DISTRIBUIÇÃO DE COSMÉTICOS - Marinês Pereira Bidin Neves; Daniela Luiza de Macedo; Lidiane Barbosa; Antônio Carlos Estender

A UTILIZAÇÃO DE BLOGUEIRAS PARA INFLUENCIAR O MERCADO DE COSMÉTICOS – Aliny Dias Egydio; Clarissa Takano; Fernanda Laghi Credidio; YoneFurusho; Roberto Ramos de Moraes; Marcos Fernando Garber

A CRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADOR E VENDEDOR DA CADEIA TÊXTIL – Ricardo Augusto Domingos; Roberto Giro Moori

APLICAÇÃO DO JIT (JUST IN TIME) NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DOS PRATOS DO RESTAURANTE ITALIANO LOCALIZADO NA CIDADE DE SÃO PAULO – Luiz Gustavo Dos Sato Oliveira

OS CUSTOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS VERDE E A DECISÃO DE COMPRA DE CONSUMIDORES DE REDES VAREJISTAS – Roberto Gardesani; João Marcello Macedo Leme; Vanessa Castro Silva Ribeiro; Veridiana Paula Ananias Padula; Viviane Matos de Souza

EQUIPE EDITORIAL

Coordenador e Editor

*Anna Cristina Barbosa Dias de
Carvalho*

Comitê Editorial

Roberto Ramos de Moraes

Rubens Vieira da Silva

Dewar Taylor Carnero Chavez

Walter Aloísio Santana

Líria Baptista de Rezende

Roberto Gardesani

Assistente do Comitê Editorial

Natália Aparecida de Sousa

Foto da capa: Roberto Ramos de
Moraes – Entrada para o Porto de
Santos

ISSN 2178-0382

Sumário

A ROTEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NA DISTRIBUIÇÃO DE COSMÉTICOS.....	5
A UTILIZAÇÃO DE BLOGUEIRAS PARA INFLUENCIAR O MERCADO DE COSMÉTICOS	17
A CRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADOR E VENDEDOR DA CADEIA TÊXTIL.....	45
APLICAÇÃO DO JIT (JUST IN TIME) NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DOS PRATOS DO RESTAURANTE ITALIANO LOCALIZADO NA CIDADE DE SÃO PAULO	60
OS CUSTOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS VERDE E A DECISÃO DE COMPRA DE CONSUMIDORES DE REDES VAREJISTAS	76

A ROTEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NA DISTRIBUIÇÃO DE COSMÉTICOS

Marinês Pereira Bidin Neves- Universidade de Guarulhos- bidins@hotmail.com

Daniela Luiza de Macedo - Universidade de Guarulhos - dmacedo@ung.br

Lidiane Barbosa - Universidade Guarulhos - lsbarbosa@uol.com.br

Antônio Carlos Estender - Universidade de Guarulhos - estender@uol.com.br

RESUMO

A Logística é parte essencial das empresas, para que consigam manter se competitivas no mercado e necessita para isso minimizar seus custos com transporte, ter rápida entrega e não danificar os produtos diminuindo perdas. Mas há uma questão, como fazer da roteirização um meio para diminuição de custos e satisfação dos clientes? Como podemos melhorar a distribuição de cosméticos com eficiência, rapidez, alcançando a eficácia desejada. É preciso demonstrar qual a importância da logística em um mercado competitivo, nos dias atuais se tem falado muito na logística. Isto deve - se a uma crescente preocupação com os custos nas empresas, a competição por mercados e consumidores, necessidade de garantir prazos visando oferecer melhores serviços para os clientes. A logística estuda como prover melhores níveis de rentabilidade nos serviços aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem visando facilitar o fluxo de produtos. Tendo como uma das principais preocupações a distribuição dos produtos com velocidade, uma vez que produtos e clientes muitas vezes encontram se em lugares separados geograficamente, a logística visa a minimizar a separação que existe entre oferta e demanda, procurando atender o cliente da melhor maneira possível.

Palavras-chave: Logística; Distribuição; Transportes; Redução de custos.

ABSTRACT

Logistics is an essential part of business, so they can remain competitive in the market and need it to minimize their transportation costs, have fast delivery and not damage the goods decreasing losses. There is a question, how to make the routing a means to cost reduction and customer satisfaction? How can we improve the distribution of cosmetics with efficiency, speed, achieving the desired effectiveness? We need to demonstrate that the importance of logistics in a competitive market nowadays has spoken much in logistics. This should - to a growing concern about the costs to business, competition for markets and consumers, need to ensure deadlines in order to offer better services to customers. The logistics studying how to provide better levels of profitability in customer services and consumers, through planning, organization and effective control for handling and storage activities to facilitate the flow of products. Having as a main concern the distribution of products with speed, since products and customers are often in geographically separate locations, logistics aims to minimize the separation that exists between supply and demand, seeking to meet the customer the best possible way.

KEY-WORDS: Distribution. Logistics. Transport. Reducing costs.

1 INTRODUÇÃO

A roteirização logística na distribuição de cosméticos como forma de aperfeiçoar os custos para as indústrias. Através da roteirização logística das distribuidoras de cosméticos as indústrias ganham força e reconhecimento junto ao mercado, pois as entregas são mais rápidas e nos prazos combinados com clientes,

além disso, as fábricas economizam com armazenagem, estoques altos, fretes, e muitos outros motivos. As distribuidoras têm um papel fundamental que é agilizar o processo para que o mais rápido possível à mercadoria chegue ao ponto de venda. A pesquisa irá demonstrar como é feita a roteirização logística de distribuição de cosméticos para conseguir a excelência do negócio, utilizando a roteirização de cargas e a tecnologia, com pesquisas efetuadas na região metropolitana de São Paulo no período de 2000 a 2006 e abordará o segmento comercial das distribuidoras de cosméticos.

Logística vem do grego LOGISTIKOS, do qual o latim LOGISTICUS é derivado, ambos significando cálculo e raciocínio. Em 481 a.C. o exército Persa foi o primeiro a utilizar uma grande frota de navios de transporte em uma expedição contra os gregos, com planejamento logístico. Esse fato inspirou conquistadores como Júlio César, Napoleão, Alexandre O Grande e outros.

Como a roteirização pode melhorar a logística de cosméticos? A roteirização na distribuição de cosméticos é um problema de grande relevância para as empresas desse ramo, devido a fatores de competitividade e satisfação do cliente, que pode ser percebida através da entrega no prazo, se os produtos solicitados forem todos entregues sem haver falta de nenhum produto ou até mesmo avarias. O custo alto de transportar, armazenar e entregar a mercadoria com rapidez. Por exemplo, para cada produto existe um custo unitário que multiplicado pela distância entre o ponto origem e destino resulta no custo total de transporte por produto. As distribuidoras de cosméticos vêm trabalhando para que este segmento seja cada vez mais saudável, trazendo benefícios para a indústria, para o varejo e para os consumidores, tornando assim uma facilidade aos consumidores a adquirir os seus produtos com uma maior agilidade dentro de um curto prazo estimado pela indústria. Um ponto forte das distribuidoras de cosméticos é a sua logística que precisa ser eficaz e eficiente para atender rapidamente aos pedidos dos clientes, feito o processo bem feito cria-se uma parceria com os seus grandes fornecedores, pois através disso podem oferecer os melhores preços e ofertas para seus clientes em relação aos seus concorrentes. Caso o processo seja falho em algum ponto podemos causar a insatisfação do cliente podendo perdê-lo. Por isso a logística dos produtos de cosméticos tem que ser feita rapidamente, pois a demanda por esse ramo é muito grande.

Demonstrar como a roteirização pode ajudar a logística dos produtos de cosméticos no mercado e as distribuidoras de cosméticos atuam no ramo varejista, com ênfase na agilidade em suas entregas, satisfazendo as necessidades de seus clientes. Refletir sobre como se pode melhorar a distribuição dos produtos com uma boa roteirização efetuada com eficiência e eficácia. Reconhecer que distribuindo mais produtos, possibilitando vender mais, através da exposição efetiva de uma ampla variedade de produtos de cosméticos que tem no mercado, com o máximo de itens lucrativos e altas demandas, além de fazer da forma mais rápida e econômica possível. A definição de roteirização dada por Laporte et al. (2000, p. 286): “o problema de roteirização de veículos consiste em planejar as rotas de um certo número de veículos, determinando o menor custo total de atendimento considerando que cada local seja visitado apenas uma única vez e a demanda de qualquer rota não exceda a capacidade do veículo que a atende”. Os problemas de determinação de rotas em rede podem ocorrer em muitas áreas, mas são encontrados mais comumente nos processos de transportes e de comunicação (ACKOFF; SASIENI, 1974).

Através de uma roteirização logística bem estruturada e organizada, os cosméticos chegam mais rápidos aos clientes, tornando o processo de compra e venda mais veloz, agilizando a entrega nos clientes, e assim cria-se uma sinergia entre as indústrias, distribuidoras e os consumidores finais.

Esta pesquisa é importante por que é preciso reconhecer como mercado está cada vez mais competitivo, a empresa tem que aprimorar a maneira de como se comportar em relação aos clientes, sempre buscando excelência em seus serviços, inovando e criando novas ferramentas que agradem a todos e que satisfaçam o desejo

e as expectativas, conquistando assim a confiança e a satisfação dos clientes. Com o avanço da tecnologia no setor logístico tem possibilitado melhor acompanhamento das fases de movimentação da mercadoria, desde a aquisição dos produtos, passando por todo o processo de carregamento, até sua entrega final do produto.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitos entre período de Fevereiro à Outubro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; A logística e Roteirização de veículos para entregas. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, Logística e Roteirização; Na quarta seção, os resultados e discussões, onde os esforços serão direcionados à melhoria na roteirização logística utilizando-a como principal processo para alcance do resultado que é a redução de custos para a organização e qualidade na entrega em tempo hábil aos seus clientes. Na última seção, são expostas as considerações finais, onde os resultados expostos foram satisfatórios para a organização e seus clientes.

2 Referencial Teórico

2.1 A logística e Roteirização de veículos para entregas

De acordo com Gomes & Cabral, (2004, p.109)... As relações interpessoais no comércio varejista não ocorrem de forma aleatória ou sem nexos, mas dependem de um conjunto de forças de natureza econômica, social e tecnológica. Por tratar do assunto com clareza e demonstrar a fundamentação teórica referente à logística de produtos com uma boa roteirização para diminuir os custos, a importância de seus processos e os seus sistemas de administração podemos refletir como são coerentes e configurados de forma a explorar todo o seu potencial no atendimento das necessidades e desejos do mercado.

Para Leone (2007, p. 155), "A logística é a administração do estoque, tanto de produtos acabados, quanto de materiais de produção." Conseguiu-se com isso reconhecer que a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam o produto em movimento, e o descumprimento do prazo de entrega da mercadoria gera uma insatisfação do cliente, além de problemas que podem surgir caso a logística não seja controlada diretamente. A roteirização de veículos envolve diferentes tipos de problemas. Uma má roteirização pode causar sérios problemas à empresa, principalmente as distribuidoras, pois um dos principais diferenciais é uma entrega rápida e no tempo combinado com cliente. A roteirização para a maioria das distribuidoras de cosméticos é a atividade logística mais importante simplesmente porque ela absorve todos os impactos da empresa em relação aos pedidos acabados e prontos para serem entregues no tempo estabelecido pela empresa e pelo mercado.

O estudo de caso é importante, segundo Novaes (2007, p. 207), "Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos". Os roteiros devem ser feitos de acordo com as demandas dos pedidos, por exemplo: cidades, bairro, região, a quantidade de caixas, pesos, volumes para saber se a mercadoria vai caber em um único carro ou não, pois se for entregar apenas uma parte do pedido e depois a outra que não coube, o custo com a

entrega sairá muito alto, pois estarão sendo feitas duas entregas em um único cliente com um único pedido de venda.

Para Lopes e Melo (2003, p.55), é uma ferramenta que define itinerários a serem percorridos por veículos que atendam um depósito ou centro de vendas e distribuição (CVD). Cada nota fiscal tem um pedido de venda e ele é carregado de acordo com o roteiro estabelecido pelo setor de roteirização de cargas que devem estar sempre atentos aos dias e horários de entregas em cada cliente.

Pela conceituação de Rago (2002, p.307), roteirização de carga é o processo de programação da distribuição da carga em rotas ou roteiros de entrega, realizando o cruzamento de informações de volume/peso da carga, capacidades dos veículos e locais de entrega, a fim de obter o melhor resultado em termos de ocupação dos caminhões e cumprimento dos prazos de entrega. O processo de distribuição física de produtos de cosméticos incorpora, nas pontas, um roteiro de coleta ou de entrega, em que o veículo visita certo número de clientes localizados numa determinada zona. Alguns tipos de distribuição de cosméticos apresentam pontos fixos a serem visitados. Por exemplo, a distribuição de cosméticos em geral, nos pontos de venda, segue roteiros fixos, em que os clientes (varejistas) já foram previamente cadastrados e são visitados periodicamente. No extremo oposto, estão às grandes lojas de departamento, em que os pontos de entrega (os domicílios dos clientes que adquiriram produtos nas lojas) variam diariamente.

Segundo Corrêa, (2010, p. 305) “A parte da gestão da rede de suprimento que planeja, implanta e controla eficiente e eficazmente e os fluxos diretos e reversos, armazenagem de produtos, serviços e as informações correspondentes, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a atender aos requisitos do cliente”. Como podemos observar, a logística tem a função de proporcionar meios para que as empresas possam aumentar sua lucratividade e competitividade no mercado.

2.2 Localização e Roteirização

Quando uma distribuidora possui frota própria, ela sempre encontra o problema de despachar um veículo a partir de uma base central para uma série de paradas, para as entregas em diversos clientes, pois normalmente há entregas em toda a cidade e deve-se tomar cuidado no momento de efetuar a roteirização.

Segundo Novaes (2007, p.303) “Em primeiro lugar deve completar as rotas com os recursos disponíveis, mas cumprindo totalmente os compromissos assumidos com os clientes. Em segundo lugar, deve respeitar os limites de tempo impostos pela jornada de trabalho dos motoristas e ajudantes”.

A roteirização de veículos envolve um conjunto muito grande de diferentes tipos de problemas, a começar pela localização da indústria e da distribuidora. Os problemas de localização acontecem na hora em que escolhem a definição da localização de uma fábrica ou um centro de vendas e distribuição (CVD). Dependendo do local escolhido o setor de roteirização terá sérios problemas para fazer uma rota que não dê dor de cabeça para o gerente logístico. Com isso as entregas podem demorar, não cumprindo com o prazo combinado com cliente, isso porque dependendo do lugar aonde se instala a distribuidora, até chegar à mercadoria ao cliente que por sua vez estará esperando a mercadoria sem querer saber dos seus problemas. Entre as razões podem-se destacar as exigências dos clientes com relação a prazos, datas e horários das entregas.

Para Novaes (2007, p.322):

Problemas de distribuição nem sempre é bem entendido no momento de planejar um sistema de entrega, um caso de entrega de mercadorias numa cidade diferente do local onde está instalado o Centro de vendas e distribuição. O problema é restrito por tempo, por que os veículos consomem boa parte do tempo na viagem (CVD) entre as duas cidades

Em uma empresa, quando estamos dimensionando uma frota, devemos levar em conta a disponibilidade operacional, pois com o passar do tempo os veículos envelhecem, e começam a surgir os problemas. Na maioria das vezes os veículos são adquiridos novos, faz com que eles parem pouco para manutenção. Desta forma, o tempo que algum veículo fica parado para conserto não é considerado um fator de alto valor.

2.3 Roteiros nos centros urbanos

A distribuição nos centros das cidades é um problema para a maioria das empresas de distribuição e transportes, e nas distribuidoras de cosméticos não é diferente, porque existem restrições de paradas como proibido parar ou estacionar, carga e descarga somente depois de certos horários, (restrições de circulação, mãos de direção, movimentos permitidos e proibidos, tais como conversões, retornos, etc.), isso se torna uma dificuldade para o roteirista que tem que estar sempre se lembrando dessas circunstâncias que acontecem nos dias de entrega no centro das cidades.

Para Novaes (2007, p.267), “uma outra possibilidade seria adoção de um veículo de pequena capacidade de carga, para uma rota em que as entregas são feitas com certa rapidez.”

Fora os problemas de estacionamento e horários de entregas, existem também problemas de que caminhões, vans e utilitários de grande porte não podem mais trafegar nesses tipos de regiões. Com isso as distribuidoras têm que mandar carros pequenos tipos pick-up, correndo o risco de não caber toda a mercadoria de um mesmo cliente, podendo dar mais do que uma viagem para fazer uma única entrega, de um único pedido para o mesmo local. Podem ocorrer também multas por infrações de trânsito por estacionar em local de acesso restrito, gerando mais um custo para a empresa distribuidora, ocasionado maiores custos com aquelas entregas, que na maioria das vezes está sendo feita de acordo com a demanda dos pedidos para uma única região, tendo que voltar depois para entregar o restante do pedido.

De acordo com o DECRETO Nº 49.487, de 12 de Maio de 2008, que proibiu a circulação de veículos pesados na capital de São Paulo das 5 às 21 horas no centro expandido, em vigor desde o dia 30 de março de 2008, já atrapalha o serviço de distribuidoras e transportadoras que precisam arrumar uma solução para as entregas nos centros paulistanos.

No centro também existem problemas para estacionar os carros, caminhões, vans e utilitários, o que dificulta as entregas, muitas vezes o motorista é obrigado a parar longe do ponto de entrega para não ser multado ou reduzir os custos com talão de zona azul, estacionamentos que cobram um valor abusivo, ou com multas por parar ou estacionar em locais proibidos.

Segundo Gomes e Cabral (2004, p.103), “como os custos de transporte normalmente representam de um a dois terços do total dos custos logísticos, melhorar a eficiência com a utilização máxima do equipamento e do pessoal de transportes é de grande interesse para o planejamento da logística”.

As distribuidoras não podem ter somente caminhões e outros veículos de porte grande, mas também há a necessidade de se ter os carros pequenos, os chamados *pick-up*, para efetuarem entregas em locais cujo veículo grande não é permitido fazer entregas ou trafegarem nessa região. O tempo para entrega é considerado geralmente como o tempo médio necessário para transportar carga do ponto de origem até o seu destino. Variações podem acontecer devido às causas climáticas, congestionamentos de tráfegos, números de paradas nos clientes, mas mesmo assim não pode ultrapassar os prazos estabelecidos e combinados com os clientes. Atrasos nas entregas podem acarretar sérios custos à empresa que está distribuindo os produtos, pois pode haver devoluções, prorrogações de duplicatas, cancelamentos de boletos no

banco, que muitas vezes já foram trocados com o banco, tornando a baixa mais cara e prejudicial à distribuidora.

Com a evolução da tecnologia, ganhamos fortes aliados, como rastreadores, roteirizadores, gerenciadores de frotas, códigos de barras, e outros que nos permitem fazermos melhor nossas rotas, com economia de custos, baseado numa área geográfica de distribuição otimizada, com redução da quilometragem, combustível e tempo, considerando horários mais recomendáveis para descarregamento, horários de livre circulação, aproveitamento maior da capacidade dos veículos, redução do número de veículos utilizados, etc.

Como descrito por Rago (2002), roteirização de carga é o processo de programação da distribuição da carga em rotas ou roteiros de entrega, realizando o cruzamento de informações de volume/peso da carga, capacidades dos veículos e locais de entrega, a fim de obter o melhor resultado em termos de ocupação dos caminhões e cumprimento dos prazos de entrega.

Observando que o uso da tecnologia (*softwares e hardwares*) está cada vez mais presente nos setores logísticos de uma empresa, que busca soluções rápidas e necessárias para esclarecer as dúvidas e aos pedidos dos clientes.

2.4 Gestão de pedidos

A gestão da carteira de pedidos e da previsão de vendas tomada conjuntamente, são uma das gestões que devem ser analisadas. Esta engloba um conjunto de processos que fazem a ponte da distribuidora com o cliente, ou consumidor. Dependendo do sistema (*software*) utilizado, esses processos podem incluir o cadastramento de pedidos, a previsão de vendas, a promessa de entrega, o serviço ao cliente e a distribuição física. O operador agendará com a logística uma nova entrega dessa mercadoria, prometendo ao cliente uma nova data da entrega de sua encomenda, assim como informar-lhe qual modo será utilizado. A interação com clientes e as necessidades resultantes desta interação disparam uma cadeia de necessidades de processos. Para satisfazer ao cliente, o pedido deverá ser entregue o mais rápido possível para que não haja maiores problemas e perdas no futuro.

De acordo com Fleury (2000, p.86) “o fluxo de informações é um elemento de grande importância nas operações logísticas. A transferência e o gerenciamento eletrônico de informações proporcionam uma oportunidade de reduzir os custos logísticos mediante sua melhor coordenação”.

Quanto mais informações as distribuidoras de cosméticos tiverem, maiores são as chances de maximizarem os seus lucros, satisfazendo os clientes e atendendo as suas expectativas em relação aos concorrentes. Para driblar a medida, as empresas do ramo de cosméticos da cidade de São Paulo, já está mudando o horário de entregas para evitar o transtorno com multas de caminhões no centro de São Paulo e o de rodízio de placas. Com as entregas noturnas também trouxeram alguns ganhos para as distribuidoras de cosméticos. À noite o gasto com combustível é menor, porque o trânsito afeta menos do que durante o dia.

Como descrito por Leone (2007, p.304), “devem ser respeitadas as restrições de trânsito, no que se refere às velocidades máximas, carga/descarga, tamanho máximo dos veículos em vias públicas”.

Alguns funcionários preferem o trabalho noturno pela tranquilidade e pelo aumento salarial, com o adicional noturno e algumas horas extras que os incentivam a gostar do novo horário de trabalho. As multas também diminuem porque há menos fiscalização das leis de trânsito nesse horário. Não é muito normal terem guardas de trânsito no horário noturno como durante o dia. Deve se respeitar os limites de tempos impostos pela jornada de trabalho dos colaboradores, principalmente motoristas e ajudantes.

2.5 Monitoramento de cargas e veículos

As distribuidoras de cosméticos cada vez mais estão se informatizando e procurando uma melhor forma de minimizar e evitar os altos índices de furtos e roubos a cargas de cosméticos. Dependendo dos valores das cargas, as empresas utilizam até de escoltas para não correrem o risco de perderem a mercadoria. Através dos rastreadores é possível localizar se um veículo está em sua rota ou não, diminuindo o risco de ficarem perdidos ou de fazerem um trajeto maior do que o necessário para a entrega. Dessa maneira diminuirão os custos com combustíveis, estádias, refeições, e outras, mantendo assim os preços da distribuidora competitivos com outras empresas.

Na visão de Novaes (2007, p.324), “muitos veículos hoje são equipados com RFID e rastreadores, muitas vezes dispondo de receptores GPS (*GLOBAL POSITIONING SYSTEM*), que fornecem a latitude e a longitude do caminhão *real-time*.”

O monitoramento, através de sensores remotos, destina-se à aquisição de dados dinâmicos tais como o consumo de combustível, peso da carga transportada, número de ocupantes na cabine do veículo e envio de comandos de uma central de monitoramento destinados à cobertura de situações emergenciais. Os GPS (*GLOBAL POSITIONING SYSTEM*) funcionam da seguinte maneira, os satélites circundam a Terra duas vezes ao dia numa órbita extremamente precisa e transmitem informações para ela. Os receptores GPS (*GLOBAL POSITIONING SYSTEM*) usam estas informações e a triangulação para calcular a posição exata do usuário. Essencialmente, o receptor em terra compara o tempo em que um sinal leva para ser transmitido pelo satélite e chegar até ele. A diferença de tempo entre a transmissão pelo satélite e a recepção mostram ao receptor a distância em que este satélite se encontra. Com a medida da distância de alguns outros satélites, o receptor pode determinar a posição do usuário e mostrá-lo num mapa eletrônico.

Na opinião de Leone, (2007, p.325), “as pessoas carregando pequenos aparelhos móveis podem acessar uma gama muito grande de informações, assim os motoristas dos veículos de distribuição poderão não somente se comunicar com a sede, como também obter informações sobre o tráfego e sobre condições de tempo, como adicionalmente mensagens com os clientes e solicitar socorro, quando necessário.”

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p.323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p.207), “... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, “... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão” (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem

base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de São Paulo. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

Segundo Oliveira, (2001, p.26), “O método dedutivo procura transformar enunciados complexos em particulares. A conclusão sempre resultará em uma ou várias premissas, fundamentando-se no raciocínio dedutivo, também pode se realizar nas operações lógicas, nas quais os raciocínios simples podem chegar a enunciados complexos”.

Demonstrado através de pesquisas realizadas, em diversas fontes de forma clara e objetiva, qual a importância da logística na distribuição de cosméticos e utilizarei o método dedutivo para a melhor interpretação da pesquisa.

Após as entrevistas efetuadas, constatamos diversas verificações para garantir uma entrega de qualidade. As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com os diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Foram entrevistados três profissionais da empresa XYZ Distribuidora. E foram realizadas entre os dias 01/09 e 30/09 do ano de 2014. Os dados foram analisados em duas etapas:

a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema;

b) análise e compreensão das entrevistas realizadas.

A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender a importância da roteirização logística em um mercado competitivo. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema: A roteirização logística na distribuição de cosméticos como forma de aperfeiçoar os custos para as indústrias. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema de pesquisa, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (CRESWELL, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso,

que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (YIN, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. A empresa não nos permitiu a divulgação e a chamaremos aqui de XYZ Distribuidora de Produtos de Cosméticos atua no mercado de venda e distribuição de cosméticos há 12 anos, possui 57 colaboradores internos, sendo que 42 atuam na área logística da organização.

Identificou-se a necessidade de redução de custos e de uma melhoria na roteirização, uma vez que nem todas as entregas enviadas aos clientes no dia eram feitas, tendo que ser retornadas no dia seguinte.

O ramo de cosméticos vem crescendo muito rápido. Nos últimos anos as indústrias têm inovado para atender ao público que está cada vez mais exigente. Não é só a mulher que se preocupa com a vaidade, os homens também entraram nessa e cada vez mais estão se preocupando com sua aparência e seu bem estar. No entanto, não só os homens e as mulheres investem nos cuidados com a aparência.

Além da vaidade, conta também à preocupação com a saúde. No Brasil, país abençoado por muito sol e belas praias, as pessoas estão habituadas a se bronzear, quase sempre sem proteção alguma na pele e sem considerar os horários mais seguros para a exposição. As pesquisas e campanhas alertando sobre a incidência de câncer de pele têm contribuído para modificar a atitude dos brasileiros e feito crescer a procura por protetores solares.

O Projeto foi bem sucedido principalmente devido à demonstração de como pode se melhorar e economizar na entrega de produtos, utilizando-se de meios de transporte alternativos, diversos caminhões diferentes de grande e pequeno porte, facilitando o deslocamento pela cidade. Para que haja melhoria na roteirização há uma grande necessidade que se implante *softwares* que auxiliem neste processo para a redução de custos e que haja a total satisfação dos clientes atendidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O resultado desta pesquisa compreende que qualquer que seja o tamanho da organização, há sempre a necessidade de atender a satisfação de seus clientes, minimizando custos de modo a diminuir a ociosidade e aumentar o nível de serviço e que uma boa roteirização é a melhor maneira de fazer com que o processo logístico fique mais eficiente, organizado e consiga alcançar as necessidades e metas apresentadas pela empresa e satisfazendo seus clientes. De acordo com Leone "A Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem, isso entra de acordo com os resultados esperados pela pesquisa.

Foram feitas entrevistas com diretores da área que apontaram onde haveria necessidade de melhorias, que apontaram muitos problemas a serem tratados e processos com necessidade de alteração.

Na opinião do entrevistado n.1, um ponto relevante deve ser reconhecido para melhorar a entrega na área de distribuição a empresa deve ter pleno controle da demanda para que nenhum produto fique sem entrega, evitando custos desnecessários e insatisfação dos clientes.

O entrevistado n.2 citou que a empresa precisa refletir em como melhorar o controle sobre suas cargas, deve-se avaliar a necessidade de mais investimentos em rastreadores e segurança, para garantir que consigam rastrear os produtos em caso de roubo.

Segundo o entrevistado n.3, para demonstrar a fragilidade da logística e evitar danos, deve-se garantir que as cargas não sejam trocadas na hora da entrega, é necessário um controle por cliente, onde os produtos sejam embalados e etiquetados

separadamente, para que não sejam confundidos no momento da entrega e cause com isso transtorno e insatisfação do cliente.

Um dos aspectos que se destacou na entrevista foi que por ser uma empresa familiar, há muitas questões delicadas a serem expostas, com isso houve limitação na pesquisa, pois nem tudo pôde ser demonstrado e há dificuldades e aversão há mudanças, nem todos os diretores da organização concordam que deva haver alteração no processo, mesmo ficando claro que isso irá reduzir custos e que os clientes serão melhor atendidos.

Foram identificados alguns benefícios com a implantação do novo processo, tais como: redução de custos, cumprimento do horário de trabalho pela área afetada, melhoria no processo, organização de tempo e espaço, alcance das metas estipuladas, qualidade no serviço, melhoria no atendimento aos clientes, redução de reclamações por atraso, eliminação de retrabalho e satisfação dos clientes.

De acordo com pesquisas efetuadas, recentemente houveram algumas empresas que implementaram duas formas de utilização de softwares parecidas que obtiveram sucesso, é o caso da distribuição de medicamentos Ultra-farma e Drogarias Onofre, que distribui seus produtos no mesmo dia da venda, se comprados até um determinado horário, agradando com satisfação seus clientes, fazendo com que priorizem estas empresas em suas compras.

A pesquisa indicou que há diversos fatores necessários que haja melhorias, identificou a necessidade da mudança na roteirização, de acordo com a rota de entrega para cada cliente, facilitando ao motorista por não ter que percorrer caminhos similares pela cidade mais de uma vez por dia, sendo assim há a redução de custos com entregas e evita deslocamentos desnecessários.

Relacionamos esta identificação com o que havia anterior à nova implantação do sistema eficiente da roteirização, que era feita de acordo com os pedidos emitidos, sem a devida preocupação com a entrega, com isso demorava se para entregar as mercadorias e os clientes ficavam insatisfeitos, muitas vezes com falta de determinados produtos, causando prejuízo, hoje em dia há a possibilidade de entrega de um dia para o outro ou até mesmo no mesmo dia, dependendo do horário que o pedido é efetuado, esta melhora no processo se deu pela utilização de softwares que auxiliam na roteirização dos produtos, identificam se há trânsito e até se pode ser entregue em um determinado local da cidade, onde um determinado tipo de veículo não tem acesso.

A pesquisa indicou a implantação de softwares modernos que controlam o peso e volume da carga para o tamanho dos caminhões, melhor rota, trânsito, quais os dias liberados para circulação de determinados veículos nas cidades, análise por endereço de cliente que auxiliem para uma organização da rota mais próxima por clientes.

A maior preocupação da empresa estava no controle de custos, por não se ter um sistema eficiente e que apontasse todos os gastos obtidos com o transporte da carga, não se tinha o real valor que era gasto, tendo muito desperdício e com isso ocorria a diminuição do lucro real da empresa.

Foi apontado com esta pesquisa, que a rotina efetuada na empresa, muitas vezes ocorria pela experiência, não haviam processos bem desenvolvidos e rotas bem estruturadas, a prioridade vinha de acordo com a importância de um cliente ou grupo de clientes, não importando se isso iria trazer um custo maior para a organização ou se outros clientes iriam ficar sem receber seus pedidos, e mais uma vez ressaltamos a importância da roteirização eficiente bem estruturada e com apoio de softwares que auxiliem no trabalho e que as empresas que querem se manter competitivas no mercado, reduzindo seus custos e mantendo seus clientes com qualidade na entrega, necessitam ter em seu processo uma operacionalização logística com roteirização eficiente, com rotas eficazes e facilitadores para que toda a carga que sair do centro de vendas e distribuição (CVD) pela manhã seja entregue até o final do dia.

5 Considerações Finais

Através da realização desta pesquisa constatamos a importância da roteirização para uma logística eficiente e que há a possibilidade de aprimorar o processo dentro nas empresas com rotas bem calculadas, evitando assim o desperdício de recursos financeiros e retrabalho com entregas.

Logística e distribuição é um dos setores que mais cresce no Brasil, os chamados centros de vendas e distribuição (CVD) tem alcançado bons resultados econômicos, além de ser um diferencial muito importante para as indústrias, pois o manuseio de seus produtos para a chegada até o consumidor com qualidade e rapidez mostra uma excelente ferramenta de competitividade para as indústrias.

O objetivo desta pesquisa foi demonstrar como a roteirização pode ajudar na logística, tendo uma rota de entrega que contenha uma redução de custos e que diminua a distância entre o centro de distribuição e todos os clientes da rota efetuada; refletir como se pode melhorar a distribuição de cosméticos com uma roteirização bem efetuada, trazendo benefícios que podem resultarem uma melhor eficiência e com maior lucratividade para a organização, como uma nova maneira de rastreamento via GPS, identificação colocada dentro das caixas, fazendo com que ninguém veja seu conteúdo e caso o motorista saia do trajeto, a mercadoria pode ser rastreada, havendo com isso também a diminuição de perdas; reconhecer que com as melhorias efetuidas implantadas na empresa pode se colher frutos como a possibilidade da captação de uma fatia maior do mercado.

Afirma Gomes & Cabral (2004, p.103), "o grande objetivo do serviço de roteirização é proporcionar um elevado nível (de serviços) aos clientes, mantendo os custos operacionais e de capital o mais baixo possível, respeitando algumas restrições: Completar a rota; obedecer aos limites estipulados pela jornada de trabalho e obedecer às restrições de velocidade máxima e tamanho de veículos em vias públicas. "Observa-se que há muitos *softwares* que podem auxiliar neste processo, facilitando o trabalho e evitando erros.

Notou-se a necessidade de melhorar a tecnologia da organização para ter um bom resultado no processo de roteirização. As relações entre produtor, distribuidor e consumidor dependem exclusivamente deste ramo de atividade, podemos demonstrar também a importância do marketing e das excelentes estratégias que as distribuidoras desenvolvem e acabam ajudando as indústrias a se manterem no mercado.

As descobertas dos levantamentos de dados foram que a roteirização logística é uma das ferramentas que proveem a disponibilidade de produtos onde e quando são necessários, coordenando fluxo de mercadorias e de informações de milhares de pontos de vendas dos mais variados bens e serviços.

Quando há uma reflexão sobre o assunto entendemos que a redução dos custos tem sido obtida, através da diminuição do volume de transações de informações e papéis, dos custos de transporte e estocagem, e da diminuição da diversidade da demanda de produtos e serviços, dentre outros e com isso tanto fornecedores como clientes, aumentam a sua lucratividade. Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo de múltiplo caso, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos na área.

Conclui-se que o gerenciamento logístico para as distribuidoras hoje é primordial, pois visa maximizar e tornar realidade as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da soma de mais valor aos produtos finais e que a roteirização logística tem um papel fundamental para que as distribuidoras consigam reduzir seus custos e deixarem satisfeitos seus clientes, sem abusar de horas de trabalho irregulares de seus colaboradores, por viabilizar os processos e que roteirizar se torna

imprescindível para manter a qualidade na entrega fazendo que as empresas se fortaleçam cada vez mais, atendendo e satisfazendo as necessidades dos clientes.

A despeito das limitações da pesquisa, por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas, a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar falta de planejamento, causando alguns problemas no processo, necessitando de novas tecnologias, para melhoria do processo utilizados em uma empresa modelo, abrindo espaço para futuras pesquisas, em particular a sugerida anteriormente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L; SASIENI, M. W; **Pesquisa Operacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- BALLOU, R. H; **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial** 5. Ed. Porto Alegre, 2006.
- BONOMA, T. V; Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol XXII, May 1985.
- CORRÊA, H. L; **Gestão de Redes e suprimentos: Integrando cadeias de suprimentos no mundo Globalizado**. Ed São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, P. F. et.al, **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira** – São Paulo: Atlas, 2000.
- FLORES, J. F; **Análisis de dados cualitativos – Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- GODOY, A. S; **Estudo de caso qualitativo**. In: Silva, A. B., Godoy, C. K., 2006.
- GOMES, C. F. S; CABRAL, P. C; **Gestão de Cadeia de Suprimentos Integrados à Tecnologia da Informação**. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2004.
- LAPORTE, Gilbert et al. Classical and modern heuristics for the vehicle routing problem. **International transactions in operational research**, v. 7, n. 4-5, p. 285-300, 2000.
- LEONE, G. S. G; **Os 12 Mandamentos da Gestão de Custos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- LOPES, L. A. S; MELO, C. S. Jr. Roteirização simplificada. **Revista Tecnologista**, ano VIII, nº 89, 2003.
- MERRIAM, S.B.: **Qualitative research and case study applications in education**. 2.ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- MOREIRA, D. A; **Administração da Produção e Operações**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NOVAES, A. G; **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- OLIVEIRA, S. L. de; **Tratado de Metodologia Científica**. 2 eds. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PORTO, M. M; **Transportes Seguros**. 1 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- RAGO, Sidney F. T. Estratégias para distribuição e transportes (II). **Revista Log&Mam – Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais**, ano XXIII, nº 146, 2002.
- RYNES, S., GEPHART JR, R. P. From the editors: *qualitative research and the academy of management journal*, 47 (4), 454-461. 2004.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I; **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- YIN, R.K; **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto

A UTILIZAÇÃO DE BLOGUEIRAS PARA INFLUENCIAR O MERCADO DE COSMÉTICOS

Aliny Dias Egydio – UPM - liny_loky@hotmail.com

Clarissa Takano – UPM - c.takano@hotmail.com

Fernanda Laghi Credidio – UPM - credidio.fernanda@gmail.com

Yone Furusho – UPM - yonefurusho@hotmail.com

Roberto Ramos de Moraes – UPM – 1125656@mackenzie.br

Marcos Fernando Garber – UPM – mgarber@uol.com.br

Resumo

Este estudo de caso busca identificar a possível influência das blogueiras no comportamento de compra dos consumidores por cosméticos. Para isso, pesquisas nos âmbitos qualitativo e quantitativo foram realizadas. Foi utilizada uma amostra composta por 89 consumidores para a pesquisa quantitativa. Além disso, foram realizadas 3 entrevistas com blogueiras e 3 entrevistas com gerentes de marketing de empresas de cosméticos. Para o tratamento dos dados, foi aplicada a técnica da estatística multivariada para a pesquisa quantitativa, obtendo o resultado revelado que: no momento em que pessoas estão em busca de informações sobre cosméticos, essas costumam levar em consideração a opinião de blogueiras na hora da aquisição do produto. Pode-se perceber também que, alguns dos principais fatores que fazem com que uma pessoa siga um blog são “Dicas de Maquiagem”, “Saber as últimas novidades e tendências” e “Tutorial de como utilizar produtos”. Com relação as análises qualitativas das entrevistas, os resultados obtidos revelam que: as empresas buscam a divulgação de seus cosméticos por meio de blogs pois acreditam na influência das blogueiras no comportamento de compra dos consumidores. Além disso, esta divulgação não é tão cara quanto as mídias tradicionais, mas é eficaz pois consegue atingir um número relevante de pessoas que acessam o blog. Evidenciou-se também que, as empresas analisam o blog e a blogueira antes da divulgação do cosmético, para verificar se ambos estão de acordo com as características exigidas pela empresa. Estas características alteram-se de empresa para empresa, mas há características comuns que são levadas em consideração: a popularidade da blogueira e a influência dela sobre os consumidores.

Palavras-chave: Blogueiras. Cosméticos. Consumidor

Abstract

This case study seeks to identify the possible influence of bloggers on the buying behavior of consumers for cosmetics. For this, research in the qualitative and quantitative levels were performed. A sample of 89 consumers for quantitative research was used. In addition, 3 interviews with bloggers and 3 interviews with managers of companies marketing cosmetics were performed. For the treatment of the data, the technique of multivariate statistics for quantitative research was applied, obtaining the result revealed that: the moment people are looking for information about cosmetics, these usually take into consideration the opinion of bloggers at the time of acquisition product. One can also see that some of the key factors that make a person follow a blog is "Makeup Tips", "Know the latest news and trends" and "Tutorial on how to use products." Regarding the qualitative analysis of interviews, the results show that: companies seek disclosure of your cosmetics through blogs because they believe in the influence of bloggers on the buying behavior of consumers. In addition, this disclosure is not as expensive as the traditional media, but it is effective because it can reach a significant number of people accessing the blog. It was evident also that companies analyze the blog and blogger before disclosure cosmetic, to check that both are in agreement with the characteristics required by the company. These characteristics are altered from company to company, but there are common characteristics that are taken into consideration: the popularity of the blogger and her influence on consumers.

Key-words: *Bloggers. Cosmetics. Consumer*

1 INTRODUÇÃO

Em meados da década de 1990, a internet começou a fazer parte do cotidiano brasileiro. Desde então, o número de pessoas que possuem acesso a este recurso aumenta a cada ano em todo o mundo.

De acordo com Vaz (2011), a internet é um mundo multidimensional e atemporal, onde se pode existir em qualquer tempo ou espaço. Ou seja, a interligação que as pessoas do mundo inteiro conseguem obter é muito grande. Como resultado disso, as pessoas conseguem também se conectar a qualquer momento uma com as outras e trocar informações o tempo todo. A única constante nesse cenário é a própria mudança. Sendo assim, diante deste contexto, está cada vez mais complexo para as empresas conseguirem desenvolverem suas estratégias e planejamento. Segundo Vaz (2011, p.44) “A internet é uma rede de pessoas, não de computadores, e deve ser olhada como tal. É preciso entender o ser humano para entender a internet”.

A publicidade, ao procurar por novas formas de mídia, descobriu que a internet seria uma grande oportunidade de exploração. Segundo Orduña (2007), foi no ano de 1999 que o primeiro *weblog* surgiu e, devido este aumento significativo de usuários de internet, os *blogs* e redes sociais se tornaram mídias eficazes e de grande importância para a divulgação de produtos ou serviços para as empresas.

O objetivo geral do trabalho é estudar o impacto no comportamento de compra dos consumidores diante das publicações das blogueiras.

O objetivo específico, este trabalho pretende: identificar quais fatores e estratégias na divulgação feita por estas blogueiras tem manifestado maior efeito de compra/consumo de produtos das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

De acordo com Limeira (2007, p.02) “Marketing é uma palavra (...) utilizada para expressar a ação voltada para o mercado”. Segundo Kotler (2006), marketing pode ser definido como algo que supre as necessidades lucrativamente, envolvendo identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais, com objetivo de transformar essas necessidades em oportunidades de negócios que sejam lucrativos. Para Kotler (2006), a definição do marketing pode mostrar seu papel nas perspectivas social e gerencial, sendo que na perspectiva social, o marketing é um processo onde os indivíduos e grupos buscam suprir suas necessidades e desejos por meio da aquisição de bens e utilização de serviços com outros indivíduos. Com relação à perspectiva gerencial, o marketing é descrito como a arte de vender produtos.

De acordo com Kotler (2006), o marketing é aplicado para bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, informações, ideias e organizações. Para os cosméticos, o marketing aplica-se em bens, que segundo Kotler (2006), podem ser considerados tangíveis ou que constituam esforço de produção e marketing dos países.

2.2 E-marketing

De acordo com Limeira (2007), o marketing eletrônico ou e-marketing é uma evolução do marketing interativo. Este último é um conjunto de ações que tem como objetivo criar uma interação entre o cliente e a empresa, no qual o cliente tem a possibilidade de customizar e personalizar os produtos e serviços.

De acordo com Ogden (2006), desde o início da década de 1990, diversas empresas utilizam a internet em suas experiências de comunicação com seus consumidores, no modo de realizar suas vendas e intermediando os canais de distribuição, fazendo com que a internet passasse a ser uma ferramenta importante na comunicação integrada de marketing (CIM).

Segundo Limeira (2007), antes da internet, a maneira tradicional era de um para muitos, no qual muitas pessoas recebiam a comunicação de forma passível. Já com a internet, o que antes era passível tornou-se interativo, pois passa a existir a comunicação de um para um e de muitos para muitos.

2.2.1 Marketing Digital

De acordo com Torres (2011), marketing digital é a utilização efetiva da internet como uma ferramenta. Para este processo, algumas áreas são envolvidas, dentre elas a comunicação, publicidade, propaganda e as estratégias.

Segundo Vaz (2011), o marketing digital tem como sua base, um processo circular, tendo como início e fim o próprio consumidor. Este processo é denominado 8Ps do marketing:

- **Pesquisa:** com a internet, o consumidor passou a estar em constante atividade e hiperconectado.
- **Planejamento:** contém a explicação detalhada das atividades a serem realizadas nos demais Ps.
- **Produção:** é a fase em que a empresa deve entender quais são os acessórios que o seu site necessitará e a sua execução.
- **Publicação:** a justificativa da criação de um site deve ser a de criar receita.
- **Promoção:** na promoção a empresa deve fazer uma comunicação para o público alvo com viés viral de modo que assim eles propaguem a comunicação.
- **Propagação:** por meio da comunicação a marca ganha reputação entre os consumidores para assegurar que a mensagem transmitida eletronicamente de maneira positiva.
- **Personalização:** gera relacionamento com o consumidor e é importante nos pontos de contato do consumidor com a marca e na comunicação da empresa com o público.
- **Precisão:** é necessário mensurar todos os resultados das ações para identificar o que deu certo ou não. Sendo este, o último P do ciclo.

2.3 Meios de Comunicação e Propaganda

Segundo Ogden (2006), os meios de comunicação são importantes para a estratégia de marketing de uma empresa. As empresas devem saber em que veículos serão transmitidos os elementos criativos e as diferenças entre os diversos meios. São eles:

- **Mala-direta:** como catálogos, folhetos, e pacotes e produtos.
- **Meios eletrônicos:** como a Televisão, o Rádio
- **Mídia impressa:** Jornais, Revistas, Suplementos de jornais, publicações profissionais, comerciais ou para o consumidor, e panfletos.
- **Telemarketing:** são ligações para consumidores potenciais, anunciando produtos.
- **Meios diversos:** são livretos, jogos, encartes de fatura, cartões em que alguns são patrocinados por anunciantes.

Gabriel (2010) cita diversas tecnologias e plataformas digitais que podem dar origem a estratégias digitais de marketing, sendo alguma delas páginas digitais como

sites, minisites, hotsites, portais, *blogs* e perfis, games e entretenimento, vídeos, tv digital/vídeo imersivo.

De acordo com Adolpho (2011), o Youtube é um instrumento poderoso para comunicar a marca de uma empresa, seja por meio de seus consumidores, ou pela própria empresa, e este é um meio natural de procura de vídeos pelos consumidores para que os ensine a fazer algo que não seria simples de se explicar por um texto. O Videolog (www.videolog.tv) funciona de uma forma parecida com o Youtube, em que seus usuários publicam vídeos e recursos de comunidade, como por exemplo, comentários e avaliação dos vídeos.

De acordo com Dias (2003) a propaganda é uma comunicação orientada para um público-alvo com o propósito de criar e estimular a compra de um produto, e é pelos meios de comunicação em massa por patrocinador, que é enviada esta mensagem.

Shimp (2002) diz que a propaganda interativa, que inclui CD-ROM, realidade virtual e internet, é definida como uma mídia que engloba todas as mídias que permitem ao usuário ou consumidor de um produto que controle a quantidade de informações que deseja receber de uma mensagem comercial, dedicando o tempo que desejar para receber estas informações.

Segundo Armstrong (2006) apud Schweig et al (2009), metade dos blogueiros passam, ao menos uma vez por semana, informações relacionadas com as marcas de produtos, e deste modo, os consumidores utilizam os *blogs* como um meio de obter informações de marcas para realizarem suas compras, já para Adolpho (2011) as empresas têm utilizado de recursos de filmes e vídeos feitos por seus usuários para promoverem suas marcas.

2.4 Comportamento do Consumidor

É importante que as empresas conheçam os seus consumidores e o que influencia o seu comportamento de compra. Assim, de acordo com Gade (1998), o consumo e a preferência dos indivíduos por produtos e marcas se guiam pela percepção deles. O comportamento motivado segundo Gade (1998) são atividades que os indivíduos se engajam para atingir um objetivo, onde se tornam estimulados através de necessidades internas ou externas que, podem ser fisiológicas ou psicológicas. Estes objetivos podem ser alcançados até que outra motivação surja.

Kotler (2007) define que o comportamento é influenciado pelos seguintes fatores: Culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo os fatores culturais os de maior influência.

No processo de decisão de compra, Kotler (2007) propõe um modelo de cinco estágios: Reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Para este estudo, o estágio de busca de informações é o mais relevante e por isso, será tratado no item 2.4.5.

Blackwell et al (2005) apud Loureiro (2012), fazem referência a um mapa das mentes dos consumidores para compreender o processo de decisão da compra, por meio do reconhecimento da necessidade, a busca de informações, a avaliação de alternativas na pré-compra, a compra, o consumo, a avaliação pós consumo e o descarte.

O consumidor toma a decisão de compra diante da publicidade, do que se tem de informações da empresa e da avaliação da marca que está oferece Nicosia (1966) apud Loureiro (2012). Sob essa perspectiva, Howard e Sheth (1969) apud Loureiro (2012), apresentam o modelo em que o consumidor transforma os estímulos externos em decisões de compras.

Para Limeira (2009), o comportamento do consumidor é um conjunto de reações dos indivíduos sobre determinados estímulos que são de origem: fatores pessoais, ambientais, situacionais, e de marketing.

- **Fatores Pessoais:** é um conjunto de estados psicológicos e fisiológicos, traços de personalidades e características como percepções, crenças, experiências, idade, renda, privações, carência e outros estímulos.
- **Fatores Ambientais:** são de origem cultural, social, econômica, política e legal.
- **Fatores Situacionais:** são situações momentâneas e circunstâncias que influenciam e interferem no comportamento do indivíduo, como disponibilidade de tempo e ambiente físico.
- **Fatores de Estímulos de Marketing:** são as decisões que estão sob controle da organização e que tem o objetivo de provocar retornos nos consumidores por meio de decisões de produto, preço, distribuição e promoção.

No que difere da forma tradicional da tomada de decisão na perspectiva comportamental, em que o consumidor passa de maneira linear por todos os estágios do processo, uma nova abordagem, a perspectiva experimental, enfatiza que o processo de decisão do consumidor é baseado no que este pensa, sente, se emociona e por isso compra (LAWSON, 1997; MOWEN; MINOR, 2003, apud LOUREIRO, 2012). Tais perspectivas evidenciam a riqueza do comportamento do consumidor Hoffman e Bateson (2003), Mowen e Minor (2003, apud LOUREIRO, 2012).

Com base nos autores citados e em pesquisas realizadas com estudantes de Administração e Marketing do Instituto Superior da cidade de Atibaia, Loureiro (2012) define que o processo de decisão do consumidor faz parte de sua personalidade e que sempre seguem dois estágios: o reconhecimento da necessidade ou desejo e ato da compra. Estes dois estágios ocorrem de forma flexível, sem rigidez, de forma a equilibrar as necessidades do comprador.

Para este estudo, a fase de busca de informações é a que mais interessa, pois é quando um consumidor verifica se ele precisa ou não de mais informações de um produto e usa as blogueiras como fonte de sua pesquisa.

2.4.1 Comportamento do Consumidor Brasileiro

Segundo Ventura (2010), o consumidor brasileiro tem buscado mais informações sobre os produtos oferecidos pelas empresas, pois, tem se preocupado com a qualidade e como os produtos são elaborados, do início ao fim de sua construção. Desde a década de 70, as famílias têm diminuído o número de filhos, o que ocasiona na redução de convívio com crianças nos lares. Devido a isto os filhos estão sendo obrigados a entender e a adotar os códigos de expressão e comportamento dos adultos, pois passaram a ter apenas adultos para se relacionar.

O perfil do consumidor brasileiro é diverso étnica e culturalmente. A participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou, e pais de família passaram a dedicar maior tempo para suas vidas fora de casa. Os principais canais de comunicação destes consumidores são a televisão, o computador pessoal e o telefone celular, pois de acordo com Ventura (2010), estimulam o consumo e disseminam novos comportamentos.

O avanço da tecnologia e das telecomunicações auxiliou o acesso de outras classes ao luxo. A classe média, por exemplo, gasta mais com o lazer devido a uma evolução das necessidades básicas conquistadas, de acordo com a pirâmide de Maslow.

2.4.2 Confiança do Consumidor

De acordo com Godin (2000), a confiança não ocorre de repente, ela deve ser conquistada e isto requer tempo, dinheiro e comprometimento. Além disso, Godin

(2000) diz que a confiança do consumidor é fundamental para que se possa vender qualquer tipo de produto ou serviço.

Para que se possa construir confiança, é preciso utilizar uma estratégia de frequência, pois ela supera o alcance. Sendo que este isoladamente, não constrói marcas, confiança ou vende um produto. Já a frequência gera conhecimento, que leva a familiaridade, e esta gera confiança que por fim ajuda a obter lucro. O único problema é que a frequência é cara (GODIN, 2000).

2.4.3 Comportamento do consumidor na internet

De acordo com Limeira (2007), pesquisas buscam entender o motivo de a pessoa adotar a internet enquanto outras não têm interesse em acessá-la. Um estudo baseado na teoria das gratificações concluiu que as motivações e as resistências são determinadas pelo tipo de uso e pela demografia dos usuários:

Escapismo social é o desejo de fugir da realidade por meio da realização de atividades agradáveis e prazerosas. Está associado com uma das características da web que é ser um meio de entretenimento satisfatório que proporciona emoções e sensações positivas como a diversão; Informação e educação é a satisfação destas necessidades de modo fácil, rápido e de baixo valor agregado; Controle e interação permitem que o usuário controle o tempo, o lugar e suas relações, além do poder de customização e personalização da experiência; Socialização com a web facilitou as comunicações e as relações interpessoais; Econômico é intensificado na compra de bens de alto valor com a intenção de comparar preços e informações. Outro fator é a possibilidade de adquirir bens gratuitos.

2.4.4 Busca de Informações

O consumidor nesta fase passa a buscar informações sobre o produto ou serviço desejado. A busca segundo Blackwell (2011, p. 76) pode ser tanto “interna, recuperando o conhecimento na memória ou, talvez, nas tendências genéticas”, quanto “externa, coletando informações entre os pares, familiares e no mercado”.

Essa busca de informações segundo Blackwell (2011) ocorre algumas vezes de forma passiva, outras por fatores situacionais que fogem do controle do consumidor, como quando um objeto quebra e precisa ser substituído.

Sendo assim, o tempo que o consumidor tem para buscar as informações sobre o produto ou serviço dependem da importância que ele atribui.

2.5 Estratégia

Segundo Bateman (1998), uma estratégia é um conjunto padronizado de ações e de alocações de recursos que são destinados para atingir os objetivos da organização, e uma estratégia é implementada com a tentativa de manter equilibradas as habilidades e recursos da organização juntamente com as oportunidades encontradas no ambiente externo, de modo que cada organização tenha seus pontos fortes e pontos fracos. Por outro lado, Porter (1996) diz que posicionamento estratégico é realizar atividades diferentes daquelas das empresas rivais ou realizar atividades semelhantes, mas de modos diferentes.

Conforme Blackwell (2013), o sucesso de um produto ou serviço, depende durabilidade e atitudes dos envolvidos no processo de aquisição e uso dos bens adquiridos.

Ferrell et al (2000), diz que todas as empresas têm necessidade de ter uma estratégia corporativa para que possam integrar todos os recursos das diversas áreas, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e produção para que atinjam os objetivos e metas almejados.

O princípio da estratégia competitiva é a empresa ser diferente, escolhendo atividades diferentes para proporcionar um conjunto de valores para competir, conforme aborda Porter (2003).

2.5.1 Estratégia Empresarial

Segundo Bateman (1996), é a estratégia que identifica os setores, mercados ou negócios e a distribuição de recursos entre esses negócios que a empresa compete, podendo ter quatro modos diferentes para ser utilizada: Estratégia de Concentração, Estratégia de Integração Vertical, Estratégia de Diversificação Concêntrica e Estratégia de Diversificação por Conglomerados.

- **Estratégia de Concentração:** foca em único negócio concorrendo num único setor.
- **Estratégia de Integração Vertical:** aumenta o domínio da empresa na cadeia de fornecimento ou de distribuidores, e geralmente é utilizada para eliminar incertezas e diminuir custos de fornecedores e distribuidores;
- **Estratégia de Diversificação Concêntrica:** pratica a entrada em novos negócios, todos relacionados a um negócio central. É utilizada para aproveitar os pontos fortes que possuem no negócio principal para terem vantagem em outros negócios;
- **Estratégia de Diversificação por Conglomerados:** utiliza o aumento de negócios que não estão relacionados entre si, obtendo expansão de setores a fim de minimizar riscos de flutuações de mercado em um único setor. Esta estratégia pode ser chamada de Portfólio de negócios.

2.5.2 Estratégia de Negócios

De acordo com Hitt et al (2008, p. 98), “a estratégia no nível de negócios, é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos.” Já para Bateman (1996), a estratégia de negócios é aquela que as ações principais são realizadas para que a empresa construa e reforce sua competitividade no mercado, e possui dois tipos: Estratégia de Diferenciação e Estratégia de Baixo Custo.

2.5.3 Estratégia de Marketing

Segundo Ferrell (2000), a estratégia de marketing de uma empresa é preparada para integrar totalmente os esforços que visam atingir os objetivos de marketing envolvendo a seleção de um ou vários mercados-alvos para depois desenvolver um composto de marketing com produto, preço, promoção e distribuição que atendam e satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores destes mercados-alvo.

Para tomar decisões para esta estratégia, Ferrell (2000) sugere que a estratégia deve se encaixar às necessidades e objetivos do mercado-alvo escolhido, ser realista sobre a disponibilidade de recursos e sobre o ambiente da empresa, e ser firme com sua missão, metas e objetivos de modo que esta estratégia seja avaliada para determinar seu efeito sobre as vendas, custos, imagem e rentabilidade da empresa.

2.5.4 Objetivos Estratégicos

Conforme cita Kotler (2006), são os alvos principais ou resultados finais que são relacionados à sobrevivência a longo prazo, ao crescimento e valor da empresa. Estes objetivos refletem conseguir eficiência e resultados adequados para a

organização, e é fundamental conhecer o comportamento de compra dos consumidores, pois o objetivo do marketing busca atender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

2.5.5 Estratégia de Marcas

As empresas dentro da sua estratégia organizacional podem optar por estratégias de marcas, que de acordo com Prado et al. (2008) são as seguintes:

- Estratégia de Marcas Múltiplas;
- Estratégia de Marca Guarda-Chuva;
- Estratégia de Extensão da Imagem;
- Estratégia Mista;
- Estratégia de *Co-branding* ou Co-paternidade;
- Estratégia de Poda: também conhecida como *prunning*;
- Estratégia de Trading-up ou trading-down.

2.6 Blog

De acordo com Kemosu (2005) apud em MARCUSHI E XAVIER (2010), *Blog* é uma palavra escrita ou pronunciada erradamente derivada de *weblog*, e esta expressão pode ser traduzida como “arquivo na rede”. Os *weblogs* nasceram em agosto do ano 1999 por meio das da utilização do *software* Blogger, criado pelo norte-americano Evan Williams.

Já conforme Costa e Coelho (2011, p.96) “o *blog* apresenta-se como uma ferramenta interativa que se caracteriza como um tipo de narrativa aberta e dinâmica, permitindo a intervenção não controlada de outras pessoas”, possibilitando a publicação não só de textos escritos como também imagens, animações, desenhos, fotos, e sons, principalmente músicas, de acordo com Komesu (2010).

De acordo com Paz (2003), *blog* é a publicação diária que uma pessoa faz na internet por meio de um site e este pode conter textos e imagens que despertam o interesse nos usuários seguidores. Além disso, estas postagens são feitas de maneira cronológica e organizada. Visto isso, cada vez mais os *blogs* têm tido maior acesso de usuários, tornando os blogueiros (criadores dos *blogs*), pessoas influentes e importantes para consumidores na hora da compra ou consumo de bens e serviços.

2.6.1 Blogueiro (a)s

Costa e Coelho (2011) afirmam que pelo fácil manuseio, grandes empresas e publicitários também foram influenciados e atraídos por esta ferramenta, dando forma a equipes especializadas em criar conteúdos para seus *blogs*. Desse modo, surge o especialista nesta ferramenta, que cria e propaga seu conteúdo com publicações constantes; o Blogueiro.

O blogueiro pode ser de vários tipos, de acordo com a seção de conteúdo que publica em seu *blog*, podendo manter vida longa ou não na rede de internet, de acordo com citação de Costa e Coelho (2011, p.97).

2.6.2 Empresas e o Blog

As empresas podem usar o *blog* de algumas formas. A primeira delas é a propaganda, uma comunicação impessoal e paga onde o patrocinador é identificado ou então, sua origem é explícita (ENGEL; WARSHAW; KINNEAR (1991), SHIMP, 2002 apud ZANETTE, 2011).

Segundo Adolpho (2011), os *blogs* têm poder principalmente por serem expressão de pensamentos dos usuários da web, concentrando informações híbridas.

De acordo com Zanette (2011, p.31) o uso do blog é realizado pelas empresas colocando banners nos espaços laterais do *blog* ou introduzindo as mensagens no próprio conteúdo do *blog*.

2.7 Mercado de Cosméticos

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos ABIHPEC (2012), o Brasil é um dos países que mais cresceram em faturamento no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) em 2011, porém está em terceiro lugar em relação de faturamento total, contra o Japão em segundo lugar e os Estados Unidos em primeiro, como mostra a Tabela 1:

Tabela 1: Classificação dos países de acordo com *Market Share*

Colocação no Ranking Global do Consumo de Cosméticos	País	Market Share Global
1º lugar	Estados Unidos	14,8%
2º lugar	Japão	11,1%
3º lugar	Brasil	10,1%
4º lugar	China	6,5%
5º lugar	Alemanha	4,5%
6º lugar	França	4,1%
7º lugar	Reino Unido	4%
8º lugar	Rússia	3,3%
9º lugar	Itália	3%
10º lugar	Espanha	2,6%

Fonte: adaptado de ABIHPEC (2012)

Ainda segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos ABIHPEC (2012), o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) gerou em 2010, 4 milhões 282 mil oportunidades de trabalho, sendo 1 milhão e 480 mil somente em salões de beleza. Pode-se perceber que, este mercado de cosméticos é promissor e vem crescendo continuamente a cada ano que passa.

De acordo com Sousa (2013), a previsão do consumo de produtos de higiene e beleza para 2013 foi de 11%, onde a região Sudeste representa praticamente metade do consumo brasileiro. O motivo para o alto crescimento foi o aumento do consumo da classe C, ou seja, aumento do poder de compra para esta classe social e também o investimento em comunicação, tecnologia e inovação. Com este aumento de consumo, o Brasil concorre com o Japão no ranking dos Top 10 Países que mais Consomem Cosméticos. Os produtos mais vendidos no Brasil são os de cabelo (como shampoo e condicionador, por exemplo), desodorantes e sabonetes, fragrâncias, produtos para a pele e maquiagem. Devido ao clima tropical do país e também ao hábito brasileiro de tomar banhos diários, em média de 1 a 2 banhos por dia, o consumo destes cosméticos tende a ser maior do que nos países europeus tem há frequência um pouco menor.

A indústria brasileira de cosméticos faturou 34 bilhões de reais em 2012, segundo Dana (2013). Outro fator que fez com que o consumo de cosméticos aumentasse foi a expectativa de vida da população no país. Pelo fato dessa ter aumentado, fez consequentemente com que as pessoas a se preocupassem mais com seu visual, mantendo uma aparência jovial. A entrada de novos produtos no mercado e de novas tecnologias também impulsionaram as vendas. Mesmo com altos preços de produtos importados, devido a exagerados impostos, o consumo desses produtos cresceu nos últimos anos.

Muitas empresas estrangeiras da indústria de cosméticos estão entrando no mercado brasileiro, como exemplo, a marca Sephora, que inaugurou sua primeira loja

física em 2012 e hoje já apresenta diversas lojas espalhadas nas principais capitais do país, como São Paulo e Rio de Janeiro. Segundo Sousa (2012) apud em MUNDO DO MARKETING (2012), o principal motivo da decisão da entrada desta marca no país, foi devido à economia positiva brasileira e a crise econômica nos Estados Unidos e Europa, onde estão localizadas mais de 500 lojas. Não só a Sephora, mas outras marcas de cosméticos como a *M.A.C.*, *Estée Lauder* e *Benefit* também estão entrando no país para vender seus produtos, pois sabem que este é um mercado promissor dentro do país DCI (2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sendo que o objetivo da pesquisa era responder à questão: quais os impactos no comportamento do consumidor diante da estratégia de utilização de blogueiras, adotada pelas empresas para divulgação de seus cosméticos?

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa foi dividida em dois módulos: a primeira com caráter qualitativo, do tipo exploratória, pois apesar de terem sido encontrados artigos acadêmicos sobre *blogs* e blogueiras, ainda é um fenômeno recente no mercado brasileiro. Segundo Richardson et al (2007), o método de pesquisa qualitativa não utiliza um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, e não pretende numerar e medir unidades ou categorias, e é adequada para entendimento da natureza de um fenômeno social. A segunda etapa consistiu em uma pesquisa de caráter quantitativo para verificar se as blogueiras têm influência no comportamento do consumidor quanto ao consumo de cosméticos. Conforme Richardson et al (2007), o método quantitativo é caracterizado pela quantificação da coleta de informações e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, e tem o objetivo de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de interpretação e análise do conteúdo.

3.2 Método de Pesquisa

O método utilizado para a pesquisa foi entrevista semiestruturada qualitativa. A entrevista era composta por perguntas objetivas para definir o respondente, como idade, gênero e classe social, e perguntas abertas focadas no objetivo da pesquisa com o intuito de buscar conexões entre o referencial teórico e a realidade.

Esta primeira abordagem teve como objetivo investigar a relação entre blogueira e empresa, no que diz respeito à divulgação dos cosméticos e os motivos pelos quais as empresas escolhem determinada blogueira e não outra.

Quanto à segunda parte do estudo, foi realizado um questionário, ou seja método quantitativo, que teve como objetivo verificar se as blogueiras tem uma real influência no comportamento dos consumidores.

3.3 Estratégia de Pesquisa

Foi utilizada a estratégia do Estudo de Caso, pois ajuda a entender fenômenos de forma controlada, objetiva e que ocorrem na atualidade.

3.4 Plano Amostral

Para realizar o estudo de caso, pessoas do Estado de São Paulo de todos os gêneros e faixa etária responderam ao questionário, como método quantitativo. Foram ao total 89 respondentes, compondo o quadro da coleta de dados. O questionário estava disponível na internet para que as pessoas pudessem respondê-lo no período de 24/02/2014 a 09/04/2014.

Com relação às entrevistas, em relação à análise qualitativa, foram respondidas por três gerentes de marketing de empresas de cosméticos que se localizam no Estado de São Paulo. Ainda no método qualitativo, foram entrevistadas três blogueiras que residem na cidade de São Paulo e que tem seus *blogs* visualizados por diversas pessoas diariamente.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Para este Estudo de Caso foi utilizado uma entrevista semiestruturada para a primeira etapa do estudo. Na segunda etapa foi realizado um questionário. Segundo Richardson et al (2005), o questionário tem duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. O tipo de questionário que será utilizado no trabalho terá alternativas dicotômicas e respostas hierarquizadas.

3.6 Estratégia de tratamento dos dados

A primeira parte do estudo foi realizada pelo método quantitativo, possibilitando assim uma análise prévia da opinião dos consumidores entrevistados para saber se as blogueiras exercem influência em seu comportamento. Foi escolhido um questionário com perguntas simples e objetivas que foram respondidas por consumidores, resultando em respostas mensuráveis. Este questionário foi aplicado diretamente ao público entrevistado. Desta forma os dados obtidos possibilitaram uma análise mais detalhada do grupo envolvido.

Segundo Richardson et al (2007) a análise de conteúdo tende a um tratamento quantitativo que não deixa de utilizar a interpretação qualitativa.

A obtenção das respostas foi feita a partir da contabilização dos dados obtidos por meio do questionário. Foi utilizada a correlação de dados para verificar as possíveis ligações entre as respostas.

Os dados obtidos no questionário foram contabilizados por meio da ferramenta *Excel* na qual foi feita a análise gráfica de porcentagem para quantificar e correlacionar as respostas.

Na segunda parte da pesquisa, é utilizado o método qualitativo, que segundo Bardin (2007) define que a abordagem qualitativa é um procedimento mais intuitivo, podendo ser mais adaptável e maleável em relação ao desenvolvimento das hipóteses. Por meio de entrevista, foi investigada a relação entre blogueira e empresa, no que diz respeito à divulgação dos cosméticos e os motivos pelos quais as empresas escolhem determinada blogueira e não outra.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS

A seguir se apresentam as análises qualitativas feitas com as informações recolhidas blogueiras e com as empresas e as análises quantitativas feitas com as informações recolhidas com os consumidores.

4.1 Análise qualitativa das entrevistas com as blogueiras

Na questão um da entrevista com as blogueiras, segundo suas respostas, o acesso de usuários aos seus respectivos *blogs* tem sido de duzentos a quatro mil acessos diários. De acordo com Paz (2003) referenciado na matriz de amarração localizada na seção Apêndice A, estes acessos condizem com o aumento diário de acessos aos *blogs*.

Na questão dois, das três blogueiras entrevistadas duas responderam que influenciam as leitoras com resenhas e vídeos que publicam sobre os produtos, estando de acordo com Paz (2003), que cita que as blogueiras influenciam de diversas

formas na hora da compra dos consumidores. Já a terceira blogueira diz que influência seus seguidores com sua opinião sincera sobre os produtos que publica.

A questão três que fala sobre a interação entre blogueiras e seguidores tem caráter exploratório e portanto, não possui referência teórica. Sendo assim, através das entrevistas concluímos que há uma divergência entre as blogueiras. A blogueira H diz que acontece sim a interação por causa da fidelidade, porém depende do artigo que está sendo publicado no momento. Já a blogueira B diz que não, e que as pessoas podem chegar por meio de links, ou seja, não são seguidores fiéis, mas podem interagir da mesma forma. E em contraposição, a blogueira M acredita que sim, pois os usuários que são fiéis são os que mais interagem com o *blog*, porque acessam os conteúdos publicados e sentem-se próximos dela.

Na questão quatro, às blogueiras H e B responderam que as características que as empresas procuram são: o poder de influência, que é uma característica importante para as empresas e também a confiabilidade que ela passa aos usuários do *blog*, condizendo com Paz (2003) que cita que as pessoas importantes influenciam os consumidores na hora da compra ou consumo de produtos das empresas. Já a blogueira M diz que a característica principal que as empresas consideram importante é o perfil do *blog*; perfil de publicar produtos cosméticos, o que não condiz com a teoria abordada por Paz (2003).

Para a questão cinco, a blogueira H diz que o processo de procura das empresas para divulgação de seus produtos se dá por meio de seu agente comercial, não sendo envolvida neste fluxo, mas a blogueira B diz que, as empresas antes de procurá-la, visitam seu *blog*, leem o conteúdo publicado, e caso tenham interesse, solicitam detalhes de acesso diário. Estas respostas estão de acordo com Engel et al (1991), que cita que as empresas podem usar o *blog* como propaganda com comunicação impessoal e paga, onde o patrocinador é identificado ou então, sua origem é explícita. A blogueira M não respondeu esta pergunta, pois não foi procurada por nenhuma empresa para divulgar produtos cosméticos, portanto não podemos analisar se sua resposta condiz com as referências teóricas.

A questão seis que fala sobre os critérios que as blogueiras utilizam para publicar um *post* tem caráter exploratório e portanto, não possui referência teórica. Sendo assim, através das entrevistas concluímos que os critérios utilizados por cada blogueira são distintos. A blogueira B informou de que para fazer um *post* não patrocinado há o critério de testar o produto previamente, e é dado parecer da impressão dele pela blogueira. Caso não haja acordo de publicidade entre empresa e blogueira, a assessoria desta empresa encaminha unidade do produto para teste, e a blogueira cita o produto com suas impressões reais sobre a utilização dele. Se o *post* for pago, a blogueira B comenta o produto de acordo com as descrições pela empresa, e obrigatoriamente insere no *post* a identificação de que é um publeditorial, o que não corresponde a opinião da blogueira sobre o produto. Já para a blogueira H, seu critério é o de fazer *posts* apenas de produtos cosméticos que realmente experimentou e que tem preferência, e publica comentários sinceros sobre a utilização e percepção destes produtos. A blogueira M respondeu que o critério principal para um *post* é ser sincera com relação ao produto divulgado, dando sua real opinião sobre a qualidade do produto.

Na questão sete, a blogueira B cita que, por vezes, as empresas solicitam que o texto do *post* seja feito pela blogueira de modo que não fuja da identidade dos textos habituais publicados no *blog*, já a blogueira H só cumpre as solicitações da empresa caso o *post* seja pago e se as exigências não sejam abusivas. As respostas das blogueiras B e H condizem com o que Vaz (2011) diz, de que o *blog* deve ser relevante para o público alvo que deseja ver o conteúdo sobre o produto e não sobre o que as empresas querem que seja divulgado. A blogueira M não respondeu esta pergunta, pois não foi procurada por nenhuma empresa para divulgar produtos cosméticos, portanto não podemos analisar se sua resposta condiz com as referências teóricas.

Em resposta a questão 8, as blogueiras B e M afirmam que os motivos das empresas decidirem publicar seus cosméticos em *blog* se deve por serem acessíveis e atingirem comunicação com grande público diariamente. Estas respostas estão de acordo com Paz (2003), que cita que cada vez mais os *blogs* têm tido maior acesso de usuários, tornando os blogueiros pessoas influentes e importantes para consumidores na hora da compra ou consumo de bens e serviços. Já a blogueira H diz que sua influência e confiabilidade são os motivos das empresas decidirem publicar em seu *blog* e por esta ser uma mídia barata em relação a mídias tradicionais.

Sobre a questão 9, a blogueira H afirma que se a divulgação do produto e a reputação da blogueira forem boas, haverá contribuição positiva para a imagem da empresa. A blogueira B também afirma que há contribuição, agregando valor à marca dos cosméticos, pois o público de influência prefere e conhece os produtos. Esta questão que fala sobre a estratégia de divulgação por cada blogueira influenciar na imagem da empresa é específica para cada caso, e tem caráter exploratório fazendo com que não haja referências teóricas. A blogueira M respondeu esta questão, porém não possuía opinião formada sobre este assunto.

4.2 Análise qualitativa das entrevistas com as empresas.

Na primeira questão da entrevista com as empresas, todas elas comentaram sobre uma dificuldade em mensurar monetariamente se realmente a mídia é eficaz para o aumento das vendas. Isso ocorre, pois as empresas utilizam da estratégia de divulgação em *blogs* com o objetivo principal de tornar a marca de seus cosméticos mais conhecidas e comentadas entre as pessoas, e não necessariamente, para aumentar suas vendas. O aumento das vendas pode ser uma consequência positiva desta divulgação, mas não é o foco principal. Este resultado vai de encontro com a teoria, onde Gade (1998) cita que o consumo e a preferência dos indivíduos por produtos e marcas se guiam pela percepção deles.

Na questão dois, não há referências teóricas, pois ela tem caráter exploratório. Entretanto, pode-se perceber que a resposta de todos os gerentes entrevistados tem características comuns: a blogueira deve ser conhecida, deve se identificar com a marca do cosmético, e deve ter influência sobre seus seguidores. A empresa U comentou que uma característica que também deve ser levada em consideração é se os seguidores da blogueira selecionada levam em consideração a opinião dela. Já a empresa B, leva em consideração também blogueiras que realmente gostam e utilizam o cosmético e que tenham um '*lifestyle*' parecido com o que a empresa prega. Para finalizar, a empresa N citou que as características da blogueira variam de acordo com o tipo do produto a ser divulgado.

Na terceira questão, todas as empresas obtiveram as mesmas respostas: as blogueiras tem influência sobre o comportamento de compra do consumidor. A empresa U acrescentou que as blogueiras tem bastante influência, visto que são pessoas mais próximas da realidade do consumidor do que as próprias propagandas feitas em TV. Isso ocorre porque é uma mulher de verdade, comentando sobre sua experiência de uso de determinado cosmético e as pessoas costumam levar em consideração sua opinião sobre ele. Esta questão é de caráter exploratório, não havendo então, referências teóricas.

A questão de número quatro resultou em: as três empresas entrevistadas concordaram que as publicações no *blog* tornaram a marca mais conhecida. A empresa U afirmou que este é o principal objetivo da divulgação em *blogs*. A empresa B afirmou que a divulgação em *blogs* é um trabalho minucioso, pois envolve informar ao consumidor sobre os benefícios do produto divulgado até que, aos poucos, o consumidor se interesse pelo produto. Ao correlacionar as respostas com a base teórica, pode-se perceber que as empresas estão buscando se promover de maneiras cada vez mais atrativas e diferentes. Isso fará com que a marca ganhe reputação entre os consumidores.

Na quinta questão, pode-se perceber que as empresas têm motivos em comuns: a empresa U, comentou que os principais motivos para divulgar os cosméticos em *blogs* são tornar a marca mais conhecida e comentada, visto que nos dias de hoje, cada vez mais as pessoas acessam *blogs* e *vídeo blogs*. Além disso, existe também a facilidade das pessoas se conectarem na internet com seus *smartphones* e isso faz com que elas acessem esses *blogs*. Para finalizar, a empresa U comentou ainda que está é uma mídia barata, quando comparada com as propagandas que passam em TVs. A empresa B e a empresa N, afirmaram que o universo *online* tem sido de grande valia para as marcas, pois é um meio de disseminação rápido e grande e, por isso, vale a pena investir nesse tipo de mídia para impulsionar a marca e suas ações. Ao correlacionar as respostas das entrevistas com a base teórica, pode-se perceber que estão caminhando para a mesma direção, pois de acordo com Costa e Coelho (2011), o fácil manuseio da ferramenta faz com que grandes empresas e publicitários também se tornem influenciados e atraídos por ela, dando forma a equipes especializadas em criar conteúdos para seus *blogs*.

A questão de número seis revelou que: todas as empresas entrevistadas acreditam que, atualmente, esta é uma mídia eficaz, pois tornaram as marcas divulgadas mais conhecidas entre as pessoas. A empresa U frisou que além de eficaz, é uma mídia barata. Esta questão é de caráter exploratório e, por isso, não tem referências teóricas.

A sétima questão está atrelada à questão das características das blogueiras. As empresas buscam divulgar seus produtos em *blogs* que tenham o perfil de seus marcas. Além disso, o *blog* deve ter poder de influência sobre os que acessam seu conteúdo. Por essa questão ter caráter exploratório, não existe referências teóricas que a comprovem.

4.3 Análise quantitativa do questionário respondido pelos consumidores

No questionário realizado de 24 de fevereiro de 2014 a 04 de abril de 2014, obtivemos 89 respondentes onde 87% encontram-se na faixa etária de 18 a 30 anos, e 98 % do público era feminino. A maior parte dos respondentes possui renda de até 3 salários mínimos individual e a região em que reside maior concentração destes respondentes é a zona sul da cidade de São Paulo.

Foi utilizada a correlação de dados para verificar as possíveis ligações entre as respostas. Foram estudadas três correlações a partir das seguintes respostas obtidas: renda e frequência; consumidores que adquiriram produtos recomendados pelas blogueiras e a consideração que tiveram na compra do produto (qualidade, preço, marca e necessidade); e consumidores que compraram produtos por recomendação de blogueiras e os motivos que levaram a elas acessarem o blog.

Na primeira correlação estudada - renda e frequência -, o resultado obtido foi de 0,1401. Como o resultado é baixo, podemos dizer que não há correlação forte entre essas variáveis. A segunda correlação estudada foi a de consumidores que adquiriram produtos recomendados pelas blogueiras e a consideração que tiveram na compra do produto (qualidade, preço, marca e necessidade). Obteve-se o seguinte resultado: qualidade resultou em - 0,0973; preço obteve 0,0429; marca obteve - 0,0046; e necessidade obteve - 0,0058. Sendo todos os valores baixos, pode-se concluir também que não havia correlação forte entre as variáveis estudadas. A terceira e última correlação estudada foi: consumidores que compraram produtos por recomendação de blogueiras e os motivos que levaram a elas acessarem o blog. Como resultado dessa correlação, obteve-se o valor de 0,0126, sendo também baixo e não havendo correlação forte entre as variáveis.

Nas três análises de correlações feitas, os resultados obtidos entre as variáveis foram baixos, ou seja, não há dependência entre as respostas adquiridas. Logo, pode-se concluir que a renda que o consumidor recebe, não influencia na frequência de

acessos dele em blogs. O que significa que tantos consumidores de alta renda quanto os de baixa renda acessam *blogs*, independentemente do seu poder de compra.

Em resposta a questão cinco, a respeito da frequência com que os respondentes acessam um *blog* e/ou *vídeo blog* de cosméticos, 53% disseram acessar de 1 a 2 vezes por mês, e 33% pelo menos 1 vez por semana. Em análise estatística realizada com os resultados de frequência e renda, constatamos de que não houve correlação forte entre estas duas variáveis.

Na questão seis, 70% dos respondentes informaram experimentar ocasionalmente cosméticos que as blogueiras testam, estando de acordo com Gade (1998) que cita que o comportamento é motivado por atividades que os indivíduos se engajam para atingir um objetivo, onde se tornam estimulados através de necessidades internas ou externas que, podem ser fisiológicas ou psicológicas.

Sobre a questão sete, 38% afirmaram de que a opinião da blogueira influencia na compra quando estão à procura de informações sobre um cosmético, já 47% do total de respondentes informaram de que isto acontece ocasionalmente, o que condiz com Blackwell (2011, p. 76) que diz que “a busca de informações pode ser (...) externa, coletando informações entre os pares, familiares e no mercado”.

Para a questão oito, 65% responderam terem comprado algumas vezes cosméticos recomendados por blogueiras, e na questão nove, 60% dos respondentes afirmaram de que o produto utilizado correspondeu as suas expectativas na maioria das vezes. Estas afirmações dos respondentes condizem com Nicosia (1966) apud Loureiro (2012), pois segundo o autor, o consumidor toma a decisão de compra diante da publicidade, das informações que possui da empresa e da avaliação da marca oferecida.

Em relação à popularidade das blogueiras, questão dez do questionário, 56% afirmaram levar em consideração esta variável, enquanto que 44% não. Isso não está completamente de acordo com Paz (2003), pois o autor diz que cada vez mais os *blogs* têm tido maior acesso de usuários, tornando os blogueiros pessoas influentes e importantes para consumidores na hora da compra ou consumo de bens e serviços.

Na questão onze, dentre os motivos do porque o respondente segue uma blogueira, as alternativas mais assinaladas foram respectivamente: 25% dicas de maquiagem, 23% saber as últimas novidades e tendências, 19% tutorial de como utilizar os produtos. Estas alternativas estão de acordo com Limeira (2009), pois os motivos pessoais de influência de no comportamento do consumidor é um conjunto de estados psicológicos e fisiológicos e outros estímulos.

Na tomada de decisão sobre aquisição de um cosmético, foram levadas em consideração por ordem de importância; a qualidade, necessidade, preço e marca. Dentre os respondentes 22% já fizeram algum comentário ou questionamento com relação a alguma publicação em *blog*, e apenas 27% dessa população recebeu o retorno ou questionamento da blogueira sobre o comentário feito. Dessas pessoas que receberam retorno, 23% afirmam de que isso influenciou a continuarem a seguir a blogueira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi estudar o impacto no comportamento de compra dos consumidores diante das publicações das blogueiras. Nesse sentido, foram realizadas pesquisas de caráter qualitativo e quantitativo com empresas, blogueiras e consumidores, visando suportar a proposição do trabalho.

Ao analisar as respostas do questionário que foi realizado, pode-se perceber que a maioria do público que acessa *blogs* para buscar informações de cosméticos é feminino. Estas mulheres acessam esse tipo de ferramenta para saber as novidades e tendências, dicas de maquiagem e tutorial de como utilizar determinado cosmético. Além disso, essas mulheres acreditam na opinião da blogueira e acabam experimentando os produtos que elas divulgam.

As empresas perceberam como oportunidade essa relação blogueiras-consumidores, fazendo com que seus produtos fossem divulgados em blogs. Até então, era uma mídia não convencional para divulgação, porém, tem sido bastante efetiva, pois muitas pessoas acabam conhecendo a marca e, conseqüentemente, comentando sobre. Mais do que isso, se a blogueira tiver alto poder de influência, as pessoas tendem a querer experimentar o produto.

Isso vai ao encontro com os critérios e estratégias de divulgação que cada blogueira utiliza. Conclui-se então que não existe uma estratégia exata de divulgação feita por elas, mas é importante que elas demonstrem sua opinião sincera sobre o cosmético. Por isso, as empresas que escolhem divulgar seus produtos em mídias como essas, analisam o perfil da blogueira e do cosmético para ver se existe sinergia entre eles.

Com esse estudo, pode-se concluir que apesar dos critérios de divulgação ser distinto, a opinião de uma blogueira é muito relevante para as mulheres que acessam blogs e isso pode impactar no comportamento de compra delas.

Para este estudo foram encontradas algumas limitações. A primeira foi em encontrar gestores de empresas e blogueiras que estivessem dispostos a contribuir com a entrevista e com horário livre em suas agendas. Já na parte teórica houve limitações quanto à bibliografia, pois é um tema novo no cenário brasileiro e, portanto não existem muitas bibliografias consolidadas sobre o assunto e por esta razão que muitas das perguntas realizadas no questionário e nas entrevistas são de caráter exploratório.

REFERÊNCIAS

- ADOLPHO, C. V; **Os 8Ps do Marketing Digital**. O Guia Estratégico de Marketing Digital. São Paulo, editora Novatec, 2011.
- AGÊNCIA Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Apresenta conceitos técnicos**. <<http://www.anvisa.gov.br/medicamentos/conceito.htm#3.9>> Acessado em: 24 nov. 2013
- ANDRADE, J; MAZZON, J. A; KATZ, S; **Boca-a-Boca Eletrônico: Explorando e Integrando Conceitos de Marketing Viral, Buzz Marketing e Word-of-Mouse**. EMA – Encontro de Marketing, 2006. Acesso em: 05 de junho de 2014. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/ema/2006/dwn/ema2006-mkta-412.pdf>>
- ARMSTRONG, S. Bloggers for hire. **New Statesman**, August 28, v.135, n.4807, p.26-27, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMERIA E COSMÉTICOS. **Brasil tem maior taxa de crescimento percentual entre os top 10 mercados mundiais de HPPC**. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/2012/04/brasil-tem-maior-taxa-de-crescimento-percentual-entre-os-top-10-mercados-mundiais-de-hppc/>>. Acesso em: 18 set. 2013.
- BARDIN, L; **Análise de Conteúdo**. Editora Edições 70. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal, 2007.
- BELK, R. W; SHERRY JR; J. F; WALLENDORF, M. A; Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet. **Journal of Consumer Research**, v. 14, n.4, p. 449, 1988.
- BLACKWELL, R. D; MINIARD, P. W; ENGEL, J. F; **Comportamento do consumidor**. 3. Reimpr. da 1. ed de 2005. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CARVALHO, G. J; **Consumo de cosméticos: comportamento e hábitos das classes C e D**, 2013. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/02/E3-RP-16.pdf>>. Acesso em: 25 de set. de 2013.
- COSTA, P. M. Farias; COELHO, M. R. M; As novas formas de narrativas encontradas no *blog*. **QUAESTIO: Revista de Estudos em Educação**, Sorocaba, SP, nov. 2011. Disponível em:

- <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=quaestio&page=article&op=view&path%5B%5D=691&path%5B%5D=715>>. Acesso em: 17 de set. de 2013.
- DIAS, S. R. et al. **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DCI. Estrangeiras também estão de olho no Brasil. **Diário Comercio Industria& Serviços**, 11 de fevereiro de 2014. Acesso em: 05 de junho de 2014. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/comercio/estrangeiras-tambem-estao-de-olho-no-brasil--id383534.html>>
- FERREL, O, C; HARTLINE, M. D; LUCAS, G. H. JR; LUCK, D; **Estratégia de Marketing**. Editora Atlas S.A. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. (FEZ/USP), 2000.
- GABRIEL, M; **Marketing na Era Digital**. Conceitos, Plataformas e Estratégias. São Paulo, editora Novatec, 2010.
- GADE, C; **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. Editora Revista e Ampliada. E.P.U. 1998.
- GODIN, S; **Marketing de Permissão**. 3 ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2000. Tradução de Flavia Rössler.
- HITT, M. A; IRELAND, D. R; HOSKISSON, R. E; **Administração Estratégica**. Tradução da 7ª ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOMESU, Fabiana Cristina. **Blogs e as práticas sobre si na internet**. In: MARCUSCHI, L; XAVIER, A. C. (orgs). Hipertexto e gêneros digitais: novas formas de construção de sentido. 3ª ed. São Paulo: Cortez. Publicado em: <<http://www.ufpe.br/nehte/artigos/blogs.pdf>> Acesso em: 13 set. 2013.
- KOTLER, P; KELLER, K. L; **Administração de Marketing**: a Bíblia do marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 12ª ed. Traduzido por Monica Rosenberg, Claudia Freire e Brasil Ramos.
- LEAL, G. M; **A Influência da propaganda no Comportamento do Consumidor, Um estudo de caso em uma empresa varejista em Picos - PI**. Universidade Federal do Piauí – UFPI, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – CSHNB; Bacharelado de Administração. Picos/PI, 2011. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/GRAZIELA%20MOURA%20LEAL.pdf>> Acesso em: 11 de fev. de 2014.
- LIMEIRA, T. M. V; **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMEIRA, T. M. V; **E- marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LOUREIRO, O. I; **O processo de decisão de compra do consumidor brasileiro: fato ou ficção?** 2012. Artigo (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.eniac.com.br/RevistaCientifica/arquivos/4_Consumidor%20brasileiro_Orlando%20Isidoro_Indica%C3%A7%C3%A3o%20Fernando.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2013.
- MARCUSHI, L; XAVIER, A. C.: (orgs). **Hipertexto e gêneros digitais**: novas formas de construção de sentidos. 3ª Ed. S. Paulo: Cortez, 2010.
- OGDEN, J. R. Comunicação Integrada de Marketing. **Modelo prático para um plano criativo e inovador**. Tradução e revisão técnica: Cristina Bacelar. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.
- ORDUÑA, O. I. Rojas et al. **Blogs**: revolucionando os meios de comunicação, São Paulo: Thomson, 2007.
- PAZ, C. R; **A Cultura Blog**: questões introdutórias. Revista FAMECOS, n.22, Dez. 2003.
- PORTER, M; E. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra - 10ª edição. Elsevier. Rio de Janeiro, 2003.
- RICHARDSON, Roberto.et al J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

- SAMA, D; CARVALHO, G; **Cosméticos no Brasil**. Folha de São Paulo, 29 mai. 2013. Disponível em: <<http://carodinho.blogfolha.uol.com.br/2013/05/29/cosmeticos-no-brasil/>>. Acesso em: 04 set. 2013.
- SCHWEIG, C; LEDUR, F; EVANGELISTA, O. C. S; BARCELOS, R. H; PERLIN, R. S; VEDANA, S. N; **Recomendando Produtos e Serviços: uma Pesquisa Videográfica sobre o Uso de Blogs como Referência de Consumo**. São Paulo /SP, 19 a 23 de set. de 2009. XXXIII Encontro da Anpad. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/MKT/2009_MKT413.pdf> Acesso em: 10 de fev. de 2014.
- PRADO, Karen; FARINHA, Henrique. Classificação e estratégias de marcas. In: SERRALVO, F. A. (Org.); **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- SHIMP, Terence A; **Propaganda e Promoção**. Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5ª ed. Bookman. 2002.
- SILVA, R. L; HOCH, Patrícia A; DE LA RUE, L. A; **A Proteção do Consumidor em face da Publicidade Subliminar: Um Estudo de Caso de Blogs de Beleza**. 30, 31 mai e 01 jun / 2012; Santa Maria / RS. 1º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Mídias e Direitos da Sociedade em Rede. UFSM - Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2012/26.pdf>> Acesso em: 25 de set. de 2013.
- SOUSA, D; **Estudo prevê alta de 11% no consumo de itens de beleza**. Estadão, São Paulo, 09 set. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,estudo-preve-alta-de-11-no-consumo-de-itens-de-beleza,164161,0.htm>>. Acesso em: 18 set. 2013.
- SOUSA, I; **Sephora quer abocanhar mercado com 40 lojas em 5 anos**. Exame, 06 ago. 2012 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/sephora-quer-abocanhar-mercado-com-40-lojas-em-5-anos.html>>. Acesso em: 18 set. 2013.
- SUAREZ, M. C; SOARES, T; D; L; A; M; CHAUVEL, M. A; CASOTTI, L. M. READ. **Revista Eletrônica Administração**. Porto Alegre, vol.17 n.1 Porto Alegre Jan/Abr de 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000100002&lang=pt> Acesso em: 20 nov. 2013.
- TORRES, C; **A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. 1ª ed. 4ª reimp. Novatec Editora. São Paulo. 2011.
- VAZ, A; **Os 8Ps do Marketing Digital: o guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- VENTURA, R; **Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil: Principais Tendências nos Próximos 20 Anos**. Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão. Agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010817182941.pdf>> Acesso em: 27 de maio de 2014.
- YIN, R. K; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.
- ZANETTE, M. C; **Novos influentes: blogs e sua relação com o consumo**. São Paulo, 2011. Artigo (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8862/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Maria%20Carolin%20Zanette.pdf?sequence=4>> Acesso em: 10 ago. 2013.

APÊNDICE A– Material utilizado na pesquisa de campo**Entrevista com as Empresas:**

1. Você notou que as publicações da marca/ produto (s) no *blog* fizeram com que as vendas aumentassem?
2. Quais as características de uma blogueira são levadas em consideração para a empresa escolher fazer a divulgação de seus produtos no *blog* dela?
3. Tendo em vista o retorno da divulgação de seu (s) produto (s) no (s) *blog* (s), você consegue afirmar que as blogueiras tem influência no comportamento de compra dos consumidores?
4. As publicações feitas no (s) *blog* (s) tornaram a marca mais conhecida entre as pessoas?
5. Quais os principais motivos para você escolher divulgar seus cosméticos em *blogs*?
6. No presente momento você sabe informar se esta mídia é eficaz para divulgar os produtos de sua marca?
7. Como é o processo de escolha do (s) *blog* (s) para divulgação do (s) cosmético (s)?

Entrevista com as Blogueiras:

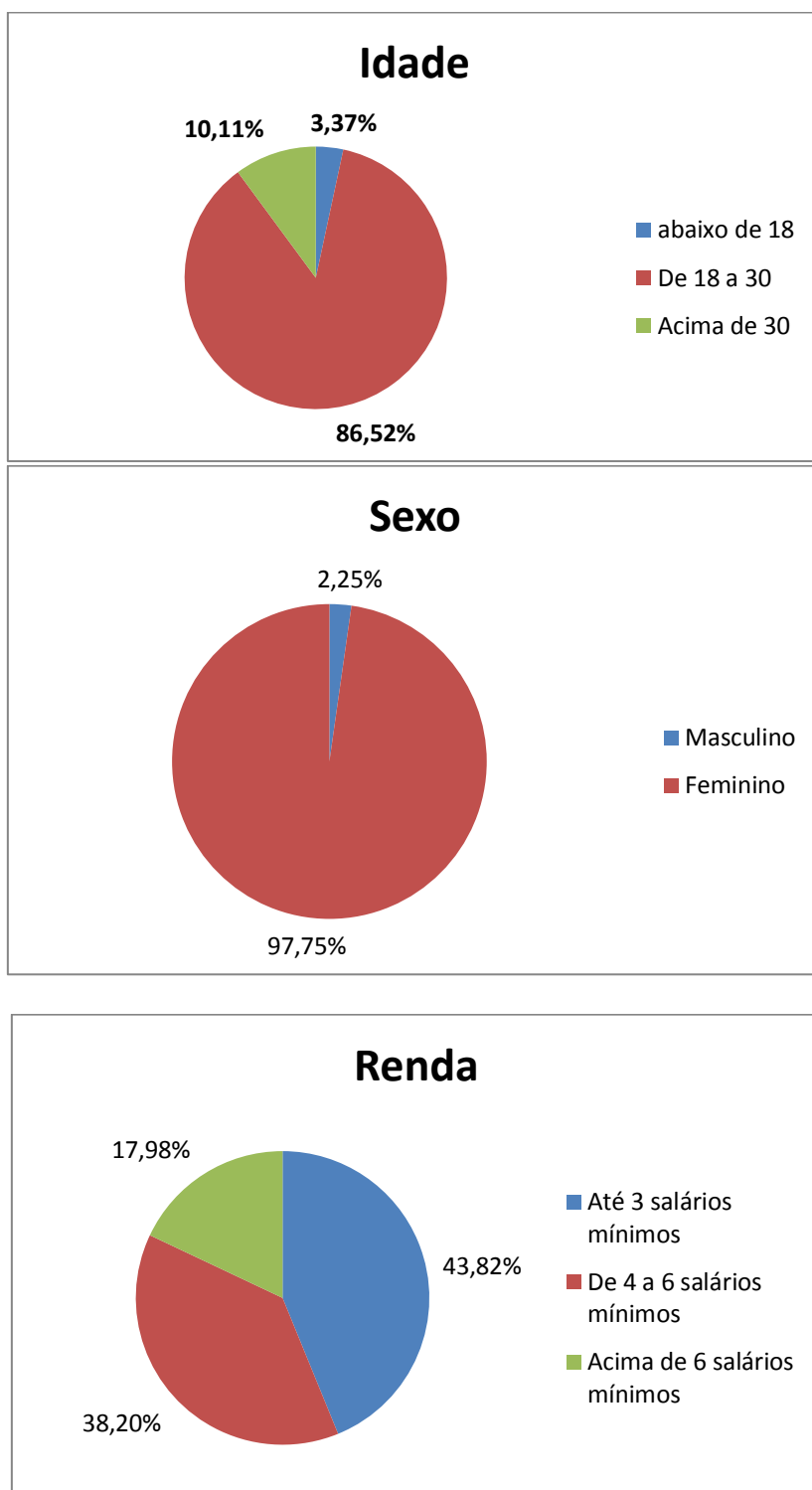
1. Por quais motivos, uma empresa decide fazer a divulgação de seus cosméticos por meio de *blogs*?
2. Como seu *blog* influencia seus seguidores na compra de cosméticos?
3. Podemos dizer que há uma interação entre blogueira se seguidores. Dessa forma, pode-se dizer que esta interação está diretamente ligada com a fidelidade deles em manter-se seguindo o *blog*?
4. Esta estratégia de divulgação dos cosméticos por vocês, blogueiras, contribui de alguma forma para a imagem da empresa?
5. As empresas que solicitam a divulgação de seus cosméticos costumam fazer exigências sobre o modo de como o produto deve ser divulgado?
6. Atualmente, quantas pessoas seguem com frequência seu *blog*?
7. Quais as características das blogueiras que interessam às empresas para a divulgação de seus produtos?
8. Quais são os seus critérios na hora de fazer um post sobre um determinado cosmético?

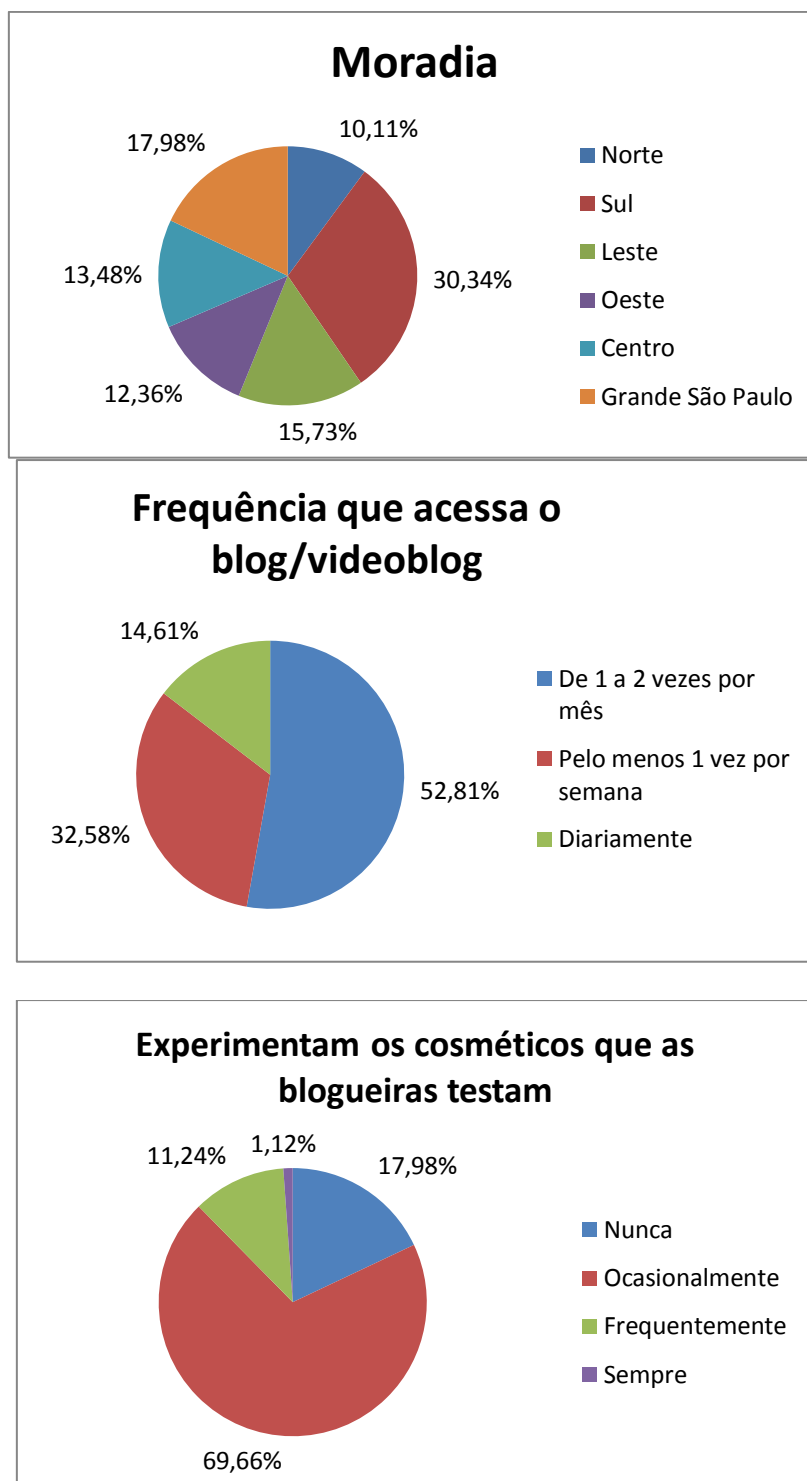
Questionário com os Consumidores:

1. Idade?
() Abaixo 18 anos
() Entre 19 – 30 anos
() Acima de 30 anos
2. Sexo
() Feminino
() Masculino
3. Renda
() Até 3 salários mínimos
() De 4 à 6 salários mínimos
() Acima de 7 salários mínimos

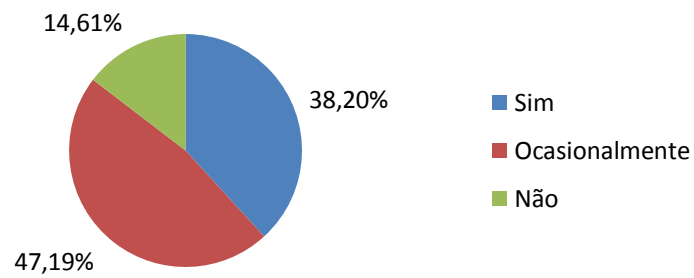
4. Qual a região em que mora?
☐ Norte
☐ Nordeste
☐ Centro – Oeste
☐ Sudeste
☐ Sul
5. Com que frequência você acessa um *blog* de cosméticos?
☐ de 1 a 2 vezes por mês
☐ Pelo menos 1 vez por semana
☐ Todos os dias
6. Você costuma experimentar os cosméticos que as blogueiras testam? Se sim, responder pergunta 10.
☐ Nunca
☐ Ocasionalmente
☐ Frequentemente
☐ Todos os dias
7. Quando você está à procura de informações sobre um cosmético, a opinião da blogueira influencia a sua compra?
☐ Nunca
☐ Ocasionalmente
☐ Frequentemente
☐ Todos os dias
8. Você já comprou algum cosmético recomendado por blogueiras? Em caso positivo responder à questão 9.
☐ Nunca
☐ Algumas vezes
☐ Quase sempre
☐ Sempre
9. O produto utilizado correspondeu as suas expectativas?
☐ Sim
☐ Não
10. Você leva em consideração a popularidade das blogueiras?
☐ Sim
☐ Não
11. Por quais motivos você segue uma blogueira? Assinalar quantas alternativas achar necessário.
☐ Opinião sincera
☐ Estilo de vida
☐ Saber as últimas novidades e tendências
☐ Estilo pessoal
☐ Outros

12. Na tomada de decisão, numere de 1 a 5, sendo 1 o de menor importância e 5 o de maior importância, o que você leva em consideração para adquirir um cosmético?
- () Qualidade
 - () Preço
 - () Marca
 - () Necessidade
13. Você já fez algum comentário/ questionamento com relação a alguma publicação no *blog* à blogueira? Em caso positivo, responda a questão 3.
- () Sim
 - () Não
14. Você obteve retorno do comentário ou questionamento? Em caso positivo, responda a questão 15.
- () Sim
 - () Não
15. Isso te influenciou a continuar seguindo a blogueira?
- () Sim
 - () Não

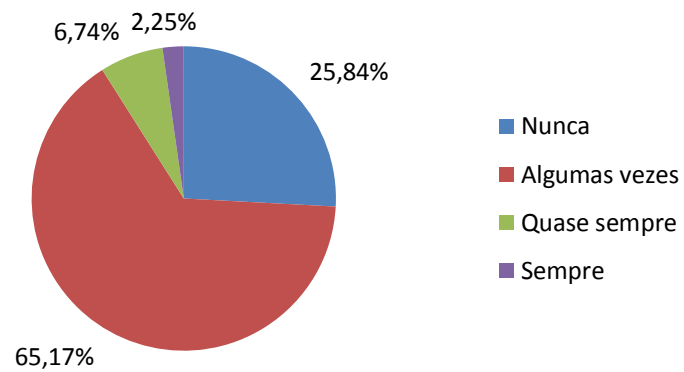
APÊNDICE B – Respostas do Questionário aplicado aos consumidores



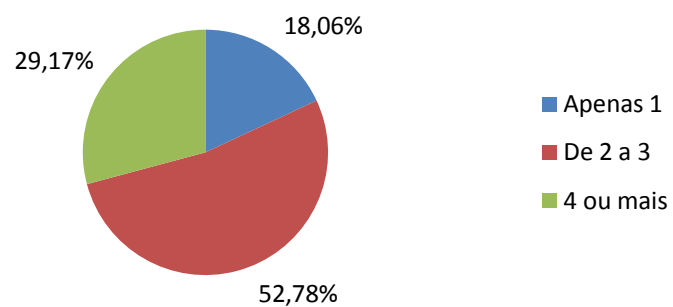
A opinião da blogueira influencia sua compra



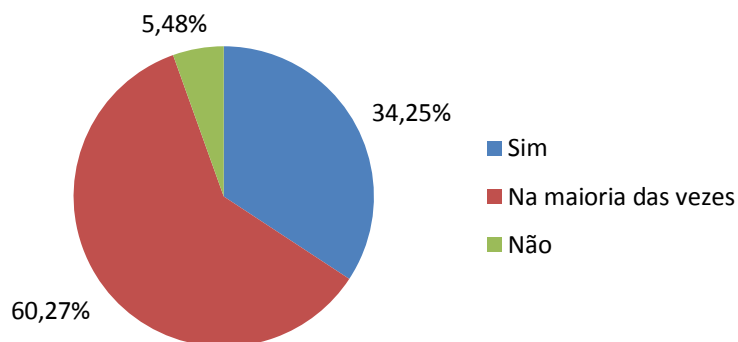
Já comprou cosmético recomendado por blogueiras



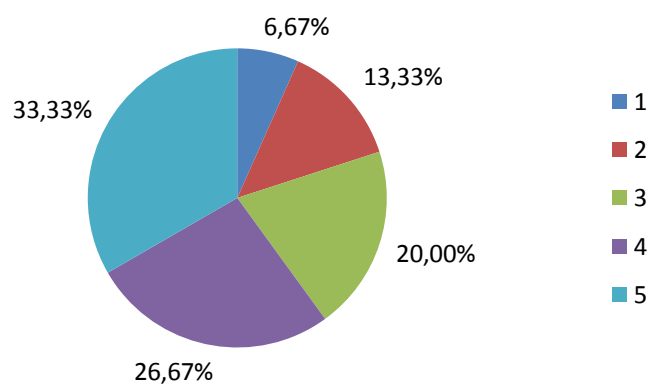
Quantidade de cosméticos adquiridos



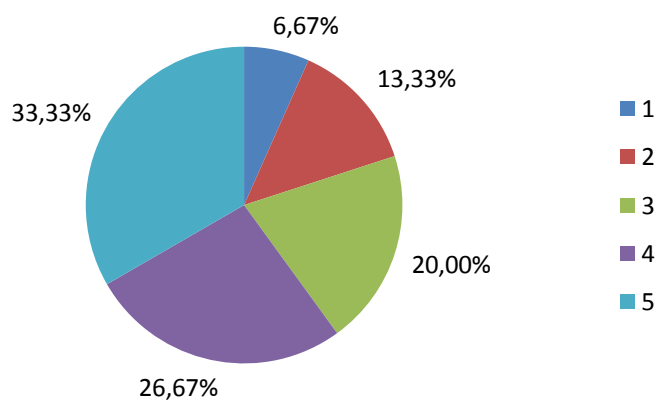
Atendimento de expectativas



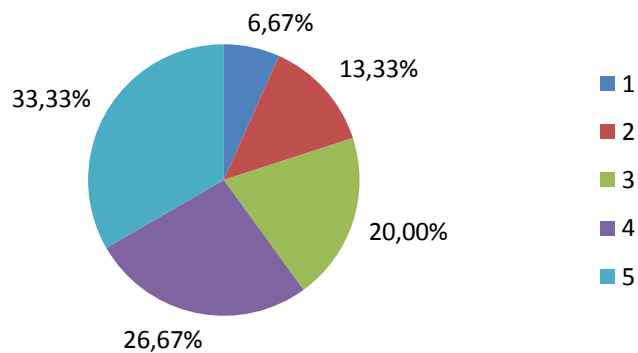
Importância da Qualidade



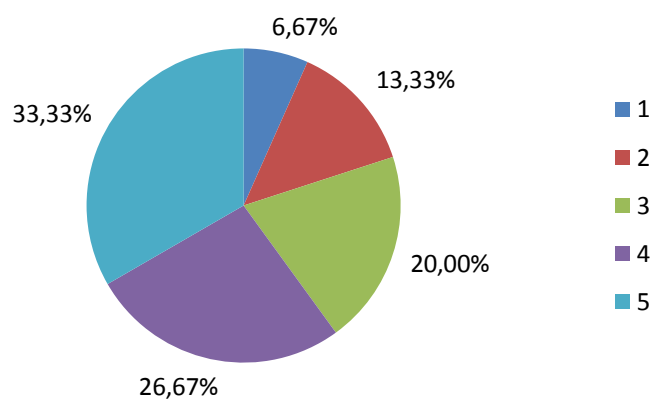
Importância do Preço



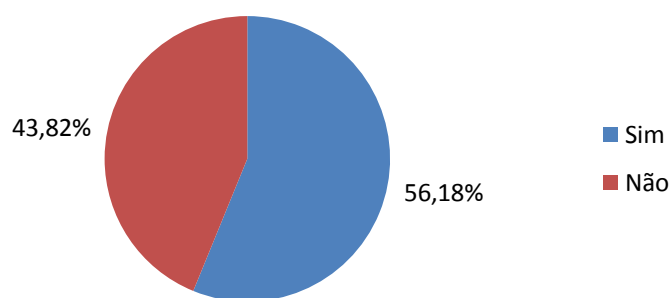
Importância da Marca

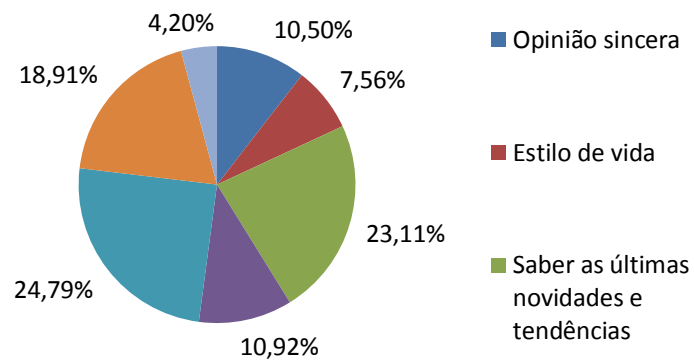
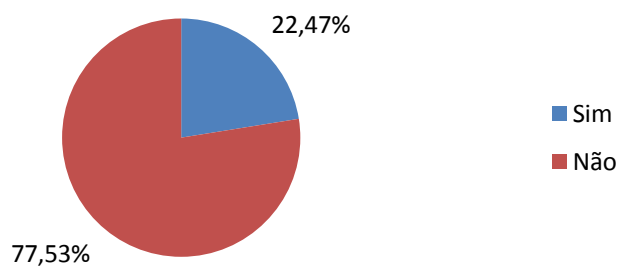
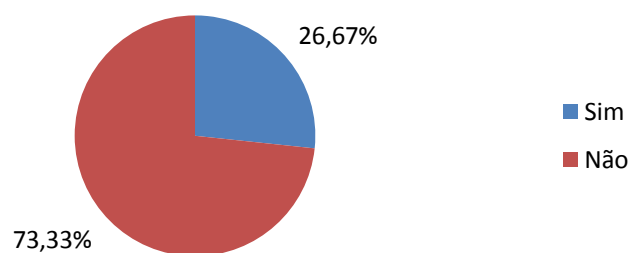


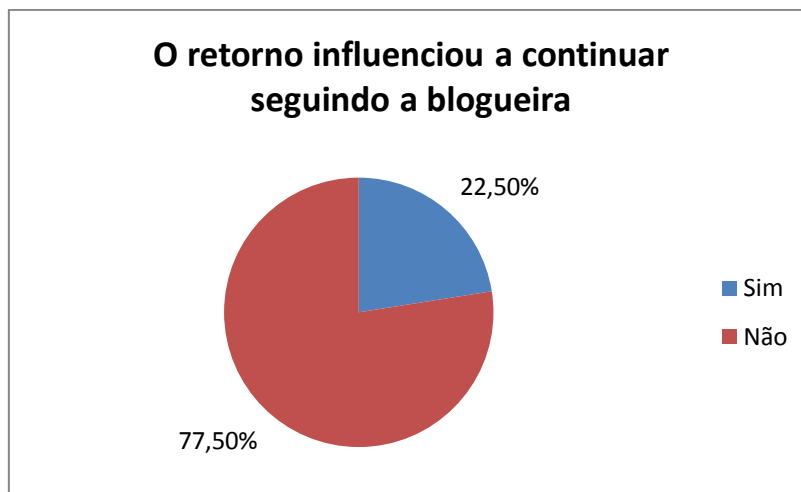
Importância da Necessidade



Considera a popularidade das blogueiras



**Motivos para seguir uma blogueira
(resposta múltipla)****Já fez algum
comentário/questionamento sobre
publicação em blog****Já obteve retorno de
comentário/questionamento sobre
publicação em blog**



A CRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADOR E VENDEDOR DA CADEIA TÊXTIL

Ricardo Augusto Domingos; ricardo@amigamodas.com.br – UPM;
Roberto Giro Moori rgmooi@uol.com.br – UPM

Resumo

A criação de valor das empresas do setor têxtil para os consumidores tem levado as empresas a melhorarem seus níveis de serviços logísticos. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo verificar a criação de valor por meio do alinhamento estratégico das prioridades competitivas, entre compradores e vendedores, na cadeia têxtil. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa de natureza exploratória do tipo qualitativo, tendo como instrumento de coleta um roteiro composto de perguntas espontâneas e estimuladas, aplicadas junto a 12 empresas, pareadas entre seis empresas compradoras e seis empresas vendedoras. Os dados tratados pela análise de conteúdo revelaram que, para ambos, compradores e vendedores, a qualidade foi considerada o principal critério de alinhamento. Quanto ao segundo critério: a) para o comprador foi custo baixo e; b) para o vendedor foi a velocidade de entrega. Por conta desses resultados pode-se evidenciar que a criação de valor nas empresas da cadeia têxtil a qualidade foi considerada relevante para a criação de valor.

Palavras-chave: Prioridade competitiva. Fatores Competitivos. Criação de valor. Gestão Estratégica Logística. Alinhamento estratégico.

Abstract

Currently, the value creation of textile companies to their consumers has led companies to improve their levels of logistics services. Thus, this study aimed to examine the strategic alignment by means of competitive priorities between customers and suppliers to create value in the textile chain. For this, we used an exploratory research study was qualitative, with the instrument collects a script composed of spontaneous and stimulated questions, applied along the 12 companies, six companies and six customers their suppliers. Data processed by the content analysis revealed that, for both customer and supplier, the quality was considered the main criterion of alignment. For the second criterion: a) for the customer has low cost; b) to the vendor was the speed of delivery. Because of these results, we can show that the value creation in companies in the textile chain quality was considered relevant for value creation.

Keywords: Competitive priority. Competitive factors. Value creation. Strategic Logistics Management. Strategic alignment.

1 INTRODUÇÃO

Em ambiente competitivo global, a logística é considerada uma ferramenta estratégica para as empresas nacionais e internacionais para a vantagem competitiva. Nesse contexto, é difícil imaginar o domínio de mercado por longo período de tempo em razão das mudanças no cenário competitivo, decorrentes dos avanços tecnológicos, amadurecimento do consumidor que levam os produtos a um ciclo de vida menor Christopher (1997).

A globalização da economia e a introdução de novas tecnologias impõem às empresas esforços cada vez maiores de sobrevivência, seja pela obtenção de prazos

e preços competitivos, pela flexibilidade produtiva ou ainda pelo aumento na qualidade de seus produtos e serviços. Fatores esses que fazem com que a preocupação pela identificação de prioridades competitivas para a manutenção e obtenção de novos consumidores sejam relevantes.

Na identificação destes fatores ou critérios competitivos, insere-se a cadeia têxtil, em razão dos consumidores deste segmento produtivo serem constituídos de produtos de consumo de alta rotatividade e sazonal, que buscam soluções individuais para suas necessidades de compras.

Christopher (1997) argumenta que a cadeia de suprimento têxtil, representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diversos procedimentos e atividade que determinam valor na forma de produto ou serviço que são colocados nas mãos do consumidor final. Desta forma, um “fabricante de camisa é parte da cadeia que se estende para trás, para o tecelão, para o fabricante de fibras, e para frente, através dos distribuidores e varejistas até o consumidor final”. Cada uma dessas organizações na cadeia é dependente da outra por definição e, ainda paradoxalmente, por tradição, elas não cooperam umas com as outras Christopher (1997).

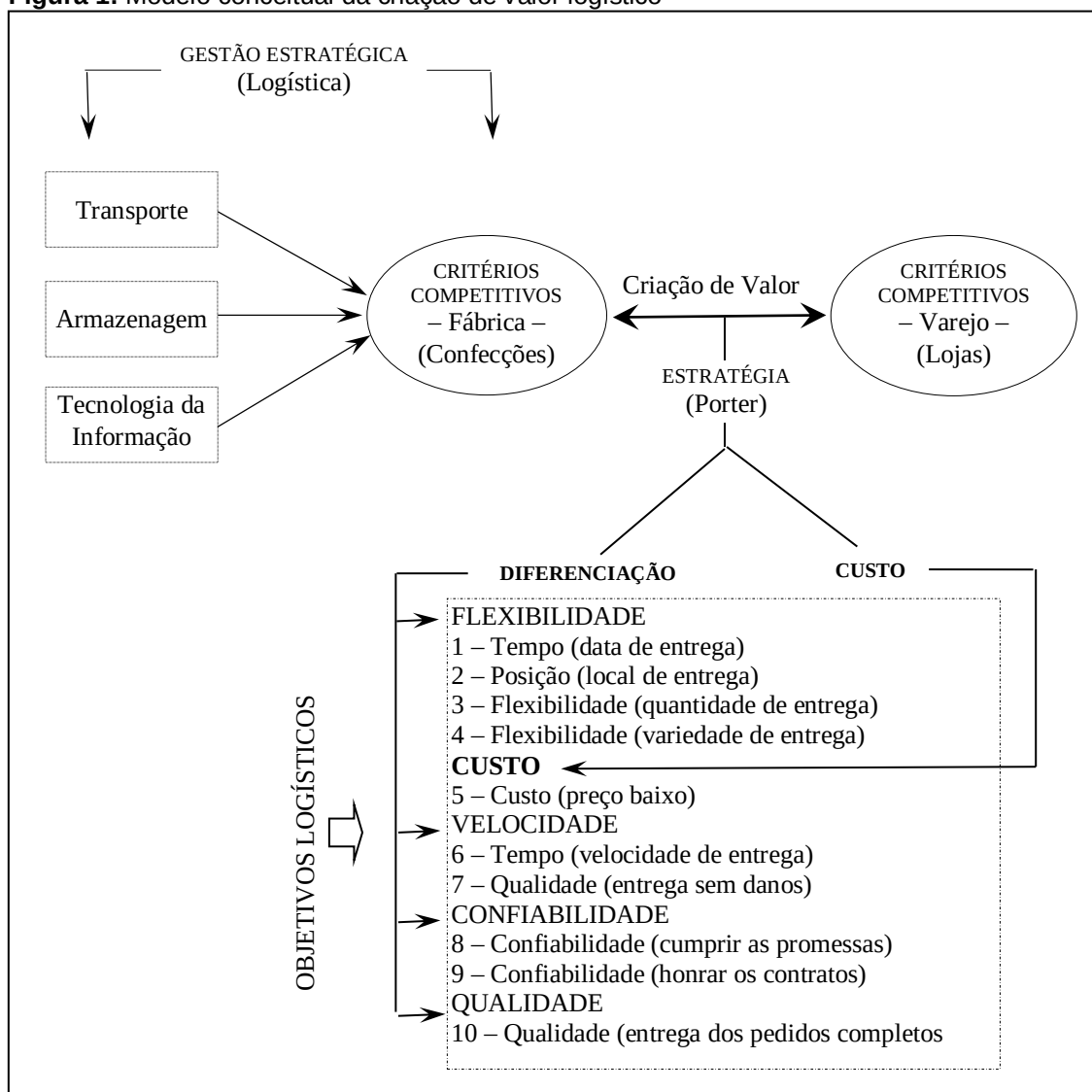
No Brasil, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) 2014, esse segmento, desde 2007 cresce cerca de 4% ao ano, movimentando cerca de R\$ 46,5 bilhões de reais em 2012, representando cerca de 3,7% das despesas familiares. Como dados comparativos, essa taxa de despesa familiar mensal com produtos têxtil, é maior do que os gastos com eletrodomésticos e medicamentos.

Para Ballou (2006) um produto perde seu valor quando não está ao alcance do cliente no momento e lugar por ele solicitado. Quando se disponibiliza este produto no tempo certo, cria-se ao cliente um valor único. Este valor é similar ao gerado pela produção de produtos ou serviços de qualidade ou preço baixo. Para autores como Langley e Holcomb (1992), consideram que a logística tem papel fundamental na criação de valor na relação entre empresa e cliente, por isso, é necessário entender como as prioridades competitivas criam valor para o cliente, cuja escolha de fornecedores é relevante para a eficiência operacional e lucratividade de longo prazo Tangpong (2009)

Diante desses argumentos, o presente trabalho buscou responder a seguinte a seguinte questão: A gestão estratégica logística influencia na criação de valor para os compradores no setor têxtil? O objetivo foi o de verificar o alinhamento estratégico, por meio das prioridades competitivas, entre compradores e vendedores para a criação de valor, na cadeia têxtil, além de verificar se existe um *gap* entre o que o comprador espera e o que o vendedor entrega.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para responder o problema e atender o objetivo formulado construiu-se o modelo teórico, em que se considerou que o alinhamento de prioridades competitivas entre o comprador e vendedor tem como resultado a agregação de valor. Assim, a gestão estratégica logística da empresa vendedora tem papel fundamental para entregar os níveis de serviços que as empresas compradoras desejam. O modelo teórico da pesquisa é apresentado na Figura 1.

Figura 1: Modelo conceitual da criação de valor logístico

Fonte: os autores

Os detalhes do suporte teórico para o modelo conceitual da criação de valor logístico são descritos a seguir.

2.1 Gestão Estratégica da Logística

A Análise dos três principais pilares da gestão logística citados na literatura, basicamente, constituídos de transporte, armazenagem e tecnologia da informação, permitiu interpretar o alinhamento do sistema produtivo do fornecedor com as necessidades do cliente além de verificar se os fatores competitivos dos fabricantes vão de encontro com seu sistema logístico.

As atividades logísticas são primordiais na composição econômica por criar valor tanto para os clientes quanto para os acionistas. Assim o valor da logística é confirmado fundamentalmente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los Ballou (2006). Entretanto, criar valor logístico é algo oneroso, pois os estoques necessitam estar organizados para venda (condições de posse). Além do tempo e lugar, os custos para colocar os produtos nas condições esperadas dos consumidores é outro fator que deve ser levando em consideração.

Para Christopher (1997), a principal definição de logística a coloca como o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e os fluxos de informações correlatas através de organização, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Neste contexto, para Bowersox, Closs e Cooper (2007), a base para formulação estratégica da logística incide na estimativa das relações entre custos e coeficientes de serviços ao cliente, motivando a rede de menor custo, adequando a disponibilidade do serviço e a capacidade associada ao projeto de menor custo total.

O valor para o cliente, segundo Faria e Costa (2010), é gerado quando as percepções dos benefícios percebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade. Entretanto, esses benefícios, muitas vezes, são imperceptíveis e estão relacionados com os valores dos produtos para o cliente, em termos de serviços oferecidos, qualidade, inovação, custos, etc.

Contudo, gerencialmente, o desafio da logística é encontrar um equilíbrio em relação ao serviço que deverá ser desempenhado para os clientes e controlar os custos das atividades desenvolvidas. Nessa perspectiva, a questão estratégica fundamental é planejar e coordenar um desempenho melhor do que os concorrentes, com uma boa relação custo-benefício Pereira e Sanzovo (2003). Para Bowersox e Closs (2001) o transporte é um dos elementos mais visíveis das operações logísticas.

O transporte tem um papel fundamental na estratégia da rede logística Fleury, Wanke, Figueiredo (2000). Por isso é necessário gerar soluções que possibilitem a flexibilidade e velocidade nas entregas em resposta ao cliente, pelo menor custo possível e com a maior competitividade para a empresa.

Para Rezende (2006), a Tecnologia da Informação (TI) é o fator fundamental, na atualidade, para o sucesso organizacional perante ao ambiente competitivo do mercado, observando três mudanças importantes que transformaram o ambiente: surgimento da economia globalizada; transformação de economias / sociedades industriais para economias de serviço baseadas na informação e conhecimento; e transformação do ambiente de negócio da empresa.

Gerencialmente a Tecnologia da Informação (TI) é uma solução organizacional e administrativa para desafios e problemas criados num ambiente de negócios, ou seja, oferecendo capacidades para a tomada de decisão englobando o uso das novas facilidades e recursos para captação, armazenamento, processamento, recuperação e disseminação de informações com base nos desenvolvimentos tecnológicos na computação e nas comunicações.

Neves (1999), mostra que a armazenagem são formas de reduzir tempo e o custo de transporte além de facilitar a procura dos consumidores pelos produtos ofertados (conveniência espacial). Tem como principais objetivos: maximizar uso dos espaços, proteger e abrigar materiais, facilitar movimentação interna. Diminui os custos de transporte, aproximar empresas dos seus clientes e agilizar processo de entrega ILOS (2014).

Os níveis de estoque são também importantes para a definição da estratégia logística. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) definem fatores que determinam qual o nível de descentralização dos estoques: giro do material – quanto maior, maior a tendência à descentralização por diversos armazéns, pois menores são os riscos associados à obsolescência do material. Além disso, deve-se observar que materiais com elevado giro absorvem uma parcela menor dos custos fixos de armazenagem, comparativamente aos materiais de giro mais baixo. *Lead time* de resposta – quanto maior o tempo de resposta desde a colocação do pedido até o atendimento ao cliente final, maior a tendência à descentralização dos estoques para que o atendimento seja rápido o suficiente. Ademais, os custos de oportunidade de manter estoque em trânsito tendem a aumentar o que deve ser comparado ao custo de abertura de um novo armazém.

2.2 Prioridades Competitivas

Skinner (1969) argumenta que as prioridades competitivas estão pautadas a critérios do desempenho competitivo que o emprego da produção pode seguir para se adaptar à estratégia de negócios organizacionais. Na verdade, dependendo da forma escolhida para atender aos requisitos do mercado, a organização norteia como a função produção desempenhará suas operações.

Os fatores competitivos logísticos são amplamente discutidos por diversos autores sobre quais variáveis devem ser estudadas e o impacto deles na criação de valor. Para Slack (1993) cinco fatores estão relacionados com a vantagem competitiva; a) confiabilidade que está relacionado em cumprir prazos acordados e apresentar transparência nas informações; b) custo que está relacionado com a produção de produtos a um custo mais baixo que o concorrente; c) flexibilidade que está relacionado com fato de se adaptar a mudanças de quantidade, variedade de produção, prazo e local de entrega com agilidade; d) qualidade que está relacionado com a entrega dos produtos sem danos e da forma esperada pelo cliente e; e) velocidade que está relacionada com agilidade, o tempo que o cliente aguarda entre a realização do pedido e o recebimento do produto.

Não obstante, outros fatores competitivos são identificados conforme são mostrados na Tabela 1.

Tabela 1: Prioridades competitivas

AUTORES	PRIORIDADES COMPETITIVAS						
	A	B	C	D	E	F	G
Fusco (1995)	x	x	x	x	x		x
Santos, Pires e Gonçalves (1999)	x	x	x	x	x		
Davis et al. (2001)	x	x	x		x	x	
Ching (1999)		x	x	x	x		x
Silveira (1998)	x	x	x		x		
Cerra e Bonadio (2000)	x	x	x		x		
Slack (1993)	x		x	x	x		x
Christopher (1997)		x		x		x	x
Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001)	x	x	x		x		
Albuquerque e Silva (2002)	x	x	x		x		
Alves Filho, Danadone, Martins, Bento, Rachid, Truzzi e Vanalle (2002)	x	x	x		x		
Dornier et al. (2000)		x	x		x	x	
Godinho Filho e Fernandes (2005)	x	x	x	x	x		x

Nota: A: Entrega | B: Custo | C: Qualidade | D: Velocidade | E: Flexibilidade | F: Serviço | G: Confiabilidade

Fonte: os autores

Em geral, fatores de desempenho competitivo em uma empresa implicam em compromissos internos que apresentam desempenho conflitante. Isto impede que se consiga ser simultaneamente excelente em todos eles, ao menos a curto prazo. As compensações (*trade-offs*), que acabam ocorrendo são mais comuns entre o nível de qualidade dos produtos ou serviços prestados e os custos destes serviços, segundo a ótica da empresa, assim como entre as dimensões da qualidade dos produtos ou serviços e os preços pagos.

2.3 Estratégias Empresariais

A estratégia adotada pela empresa não é um fator único e determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa, mas uma estratégia quando correta, pode trazer excelentes resultados para a empresa.

Porter (1985) define de forma ampla a competitividade de uma empresa como a sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens que lhes permitam enfrentar a

concorrência. Essa capacidade empresarial está vinculada ao um amplo conjunto de fatores internos e externos. O autor defende ainda que a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Para o autor, o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o seu valor superior provém da oferta de preços baixos do que os da concorrência por benefício equivalente ou do fornecimento de benefícios que compensam o preço mais alto.

Para enfrentar as cinco forças sugeridas por Porter (1985) como a ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder dos compradores, poder dos vendedores e rivalidade entre as empresas já existentes, as empresas podem recorrer às estratégias competitivas genéricas, representadas pela liderança em custo, a diferenciação e enfoque. As estratégias genéricas de Porter (1985) são mostradas na Tabela 2.

Tabela 2: Estratégias Genéricas de Porter

	Custo mais Baixo	Diferenciação
Alvo Amplo	Liderança em custo	Diferenciação
Alvo Estreito	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1985)

A estratégia de liderança em custo, a empresa pode entregar ao consumidor um produto mais acessível e que possuirá os mesmos benefícios. A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor PORTER (1985).

A estratégia de diferenciação, a empresa pode entregar ao consumidor investimento mais forte na própria imagem da empresa, qualidade do atendimento, qualidade dos produtos etc. O mais importante é ofertar um produto que tenha um destaque maior que o da concorrência e que esse destaque seja percebido em forma de valor maior que as demais empresas do mercado. A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor PORTER (1985).

A estratégia de foco, a empresa direciona suas ações no mercado, onde o rumo a ser seguido é determinado, objetivando atender segmentos ou nichos muito específicos, com um valor alto para o consumidor. A estratégia competitiva de FOCO significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos PORTER (1985). O desafio para a estratégia genérica é de natureza lógica. Embora o desejo por consistência interna possa levar aos extremos de baixo custo e alta diferenciação, considerações externas podem puxar as empresas de volta para o centro GHEMAWAT (2000).

2.4 Criação de Valor

O valor percebido é um dos construtos mais estudados e considerados relevantes para pesquisadores e profissionais de marketing. Para Sousa et al (2006), o estabelecimento de estratégias que entrega valor para os clientes é de extrema importância para o sucesso das organizações, percebida pelo cliente, com orientação ao para o produto ou para o relacionamento GRAF e MAAS (2008). Em geral, valor percebido pelo cliente é definido como um *trade-off* entre benefícios e sacrifícios, que

na abordagem mais voltada para o produto ocorre entre a qualidade percebida do produto/serviço e o seu preço.

Christopher (1997) afirma que os clientes não compram produto, eles compram a satisfação. Em outras palavras o autor explica que o consumidor não compra o produto pelo o que ele é, mas pela promessa do que ele proporcionará. O autor completa ainda que grupos de clientes num dado mercado, atribuem importância distintas a benefícios diferentes.

Seguindo a premissa de que os clientes comprarão da empresa que oferecer maior valor, Kotler (2000) descreve valor entregue ao cliente como a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente. Para o autor, valor total é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. Já o custo total é considerado o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Faria e Costa (2010), afirma ser possível que um negócio qualquer possa gerar quatro tipos de valores em produto ou serviço, visando melhorar a satisfação dos clientes: forma, tempo, lugar e posse. A utilidade forma está relacionada com o fato do produto estar disponível e pronto para uso/consumo. Ao consumidor não interessa, simplesmente, a utilidade da forma, mas sim o lugar e tempo, estando o produto ou serviço no lugar certo no momento certo e disponível para aquisição (posse por parte do cliente). O produto só terá valor efetivo se o cliente encontra-lo onde e quando precisar. A logística adiciona o valor de tempo e lugar nos produtos/serviços, por meio de transportes, fluxos de informações e inventário Bowersox e Closs (2001).

Gerar valor para o cliente tornou-se uma poderosa arma para garantir a vantagem, competitiva para as empresas. Verifica-se que é mais importante para a rentabilidade da empresa, no longo prazo, manter o cliente ou fideliza-lo do que buscar novos clientes. Faria e Costa (2010). Para Christopher (1997) o valor para o cliente pode ser expressado por: $[\text{valor para cliente} = \text{benefício percebido pelos clientes} / \text{custo total de propriedade}]$, onde as percepções dos benefícios percebidos superam os custos totais de propriedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado no ano de 2014 cujos procedimentos são descritos a seguir.

3.1 Natureza, Tipo de pesquisa, Instrumento de Coleta e Amostra

O estudo foi considerado de natureza exploratória do tipo qualitativo conforme pressuposto de Malhotra (2001). Ainda segundo Malhotra (2001), descreve que na pesquisa qualitativa exploratória, o pesquisador consegue ampliar sua visão para melhorar a definição do problema de pesquisa e seus fatores subjacentes.

O roteiro foi o instrumento de coleta utilizado, em que se utilizou de entrevistas em profundidade, gravadas em áudio. A coleta de dados foi dividida em duas partes: espontânea e estimulada.

a) Entrevista espontânea: Para a entrevista espontânea utilizou-se de um roteiro estruturado, que segundo Vergara (1997), se justificam em função da necessidade de objetividade nas respostas minimizando qualquer tipo de interpretação por parte do autor elaborado. A entrevista espontânea foi elaborada com 25 questões para os compradores, 29 questões para os respectivos vendedores. O roteiro contendo as questões estimuladas foi elaborado com 18 assertivas para ambos, divididas em blocos sobre os temas: Transporte, Armazenagem e Sistema de Informação, onde os entrevistados deveriam manifestar o grau de concordância ou discordância em uma escala com variação entre 1 a 6, sendo o número 1 “Discordo Totalmente” e o número 6 “Concordo Totalmente”.

Os registros das entrevistas ocorreram por meio de gravador de áudio, onde segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2007), podem-se registrar todas as expressões orais dos sujeitos e enriquecer os detalhes das respostas, com prévia autorização do entrevistado.

b) Entrevista estimulada: No mesmo roteiro elaborado para a entrevista espontânea foi acrescentado a entrevista estimulada. Segundo Gil (1999), esse tipo de entrevista desenvolve de uma relação fixa de perguntas cuja a ordem e redação permanecem invariável para todos entrevistados. Essa entrevista ocorreu com um bloco de perguntas fechadas, onde o entrevistado manifestou seu grau de discordância / concordância, numa escala de 1 a 6, onde 1 correspondeu a “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo Totalmente” em relação a uma lista de assertivas sobre os principais tópicos da gestão estratégica logística encontradas nas revisões bibliográficas, subdivididas em três blocos: Transporte, Armazenagem e Sistema de informação.

A amostra foi constituída de 12 empresas do setor têxtil, sendo seis empresas compradoras e seis empresas vendedoras para verificar o alinhamento estratégico, por meio das prioridades competitivas, entre o que o comprador necessitava e o que o vendedor entregava.

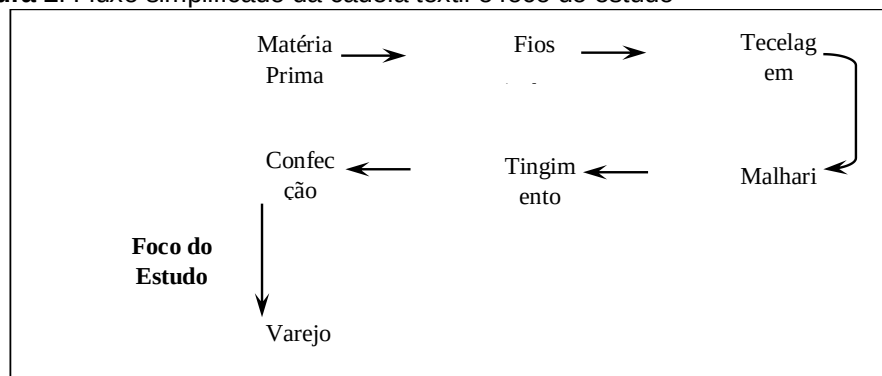
3.2 Tratamentos dos Dados

Para a entrevista espontânea se utilizou da análise de conteúdo Bardin (1977), onde a temática dos textos visou compreender o conteúdo das transcrições dos entrevistados. O trabalho partiu de uma análise interpretativista, onde segundo Gubrium e Holstein (2000) esse tipo de pesquisa buscou apontar os “comos”, advindo das práticas discursivas e ‘os quês’ embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas. Para a entrevista estimulada, utilizou-se da estatística descritiva, basicamente, da média, para verificar tendências.

3.3 Delimitação do Estudo e Limitação do Método

Delimitação do Estudo: O presente trabalho foi delimitado à indústria têxtil, que hoje tem como seu principal representante Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2014) com cerca de 30 mil empresas instaladas por todo território nacional, empresas de todos os portes que juntas empregam mais de 1,7 milhões de trabalhadores e com faturamento anual de aproximadamente US\$ 56,7 bilhões. O foco da pesquisa se deu na relação diádica entre [confecção (fábrica)] e [Varejo (lojas)], cujo fluxo simplificado da cadeia têxtil bem como o foco do estudo são mostrados na Figura 2.

Figura 2: Fluxo simplificado da cadeia têxtil e foco do estudo



Fonte: os autores

Limitação do Método: As principais limitações do método foram: a) o tamanho da amostra, de um universo de 30 mil, foi de 12 empresas da cadeia têxtil, sendo seis empresas compradoras e seis empresas vendedoras, formando assim, seis relações diádicas, o que torna a amostra pouco representativa do universo; b) a coleta de dados se deu por acessibilidade; c) as pessoas envolvidas no estudo tinham pouca experiência em entrevistas o que gerou nervosismo, viés de respostas, ou mesmo, inadvertidamente, ter ocultado informações importantes. O tempo necessário para a extração dos dados durante a entrevista, muitas vezes, se tornou um fator de desconforto para os entrevistados, embora, as entrevistas tivessem ocorridas, em sua maioria, no horário comercial. Por conta disso, os resultados obtidos devem ser vistos com parcimônia.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Perfil das Empresas Vendedoras (Fabricas e Confecções)

Na Tabela 3, estão expostos os dados das empresas fabricantes e confecções (vendedoras) da amostra. Percebeu-se que todas empresas atuavam no segmento de confecção e indústria têxtil, possuíam tempo de mercado com mais de 6 anos e tinham sua localização no estado de São Paulo, com exceção do vendedor (V2) que tinha sua fábrica localizada no estado de Minas Gerais.

Tabela 3: Dados da Fábricas e Confecção (Vendedores)

VENDE- DORES	ATIVIDA DE	FREQUÊNCIA DE VENDAS	ESTA DO	TEMPO NO MERCADO	FATURAMENTO	NUMERO FUNCIONÁRIOS
V1	Confecção	Semana	SP	10 anos	< 90 milhões	< 99
V2	Confecção	Mensal	MG	8 anos	< 90 milhões	Entre 100 e 499
V3	Confecção	Mensal	SP	20 anos	> 300 milhões	> 500
V4	Confecção	Mensal	SP	15 anos	< 90 milhões	Entre 100 e 499
V5	Confecção	Mensal	SP	10 anos	< 90 milhões	< 99
V6	Confecção	Mensal	SP	6 anos	< 90 milhões	< 99

Fonte: os autores

4.2 Perfil das Lojas de Varejo (Compradores)

Na Tabela 4, é mostrado o perfil das empresas compradoras (lojas de varejo), de suas respectivas empresas vendedoras (fabricantes e confecções) identificados na Tabela 3. Observou-se que todas as empresas estudadas atuavam no segmento de vestuário masculino e feminino, atuante no estado de São Paulo e com operação no mercado com tempo superior a 5 anos. Pelo faturamento dessas empresas, observou-se que eram de médio e grande porte com grande participação no mercado varejista têxtil.

Tabela 4: Dados da Lojas de Varejo (Compradores)

COMPRA- DORES	ATIVIDADE	FREQUENCIA DE COMPRAS	ESTA DO	TEMPO COM VENDEDOR	FUNCIONÁRIOS
C1	Loja varejo	Semanal	SP/Brasil	7 anos	Entre 100 e 499
C2	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	7 anos	>500
C3	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	4 anos	>500
C4	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	3 anos	>500
C5	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	7anos	Entre 100 e 499
C6	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	6 anos	Entre 90 e 100

Fonte: os autores

4.3 Perfil dos Respondentes (Fábricas e Confeções)

Na Tabela 5, é mostrado o perfil dos respondentes das empresas vendedoras (fábricas e confeções). Observou-se que a grande maioria dos respondentes atuava na área comercial, possuíam grau superior de ensino e eram do sexo masculino, além disso, todos os respondentes estavam há mais de 4 anos exercendo a função, o que permitiu a confiabilidade dos dados coletados, em razão do conhecimento de mercado e dos produtos pelos entrevistados.

Tabela 5: Dados do Respondente das Fábricas e Confeções (Vendedores)

VENDEDOR	FUNÇÃO	TEMPO NO CARGO	SEXO	FORMAÇÃO
V1	Gerente comercial	4 anos	Masculino	Administração
V2	Diretor de Produção	6 anos	Masculino	2º Grau
V3	Gerente comercial	5 anos	Masculino	Administração
V4	Gerente comercial	7 anos	Feminino	Administração
V5	Gerente comercial	6 anos	Masculino	Administração
V6	Gerente de vendas	5 anos	Masculino	Administração

Fonte: os autores

4.4 Perfil dos Respondentes das Lojas de Varejo (Compradores)

Na Tabela 6 são mostrados o perfil dos respondentes das empresas compradoras (lojas de varejo). Observou-se os dados dos respondentes das empresas varejistas (lojas), que todos respondentes possuíam grau de ensino superior, atuantes no setor de compras ou na área comercial, com tempo superior há 2 anos em suas funções, o que permitiu inserir confiabilidade nos dados coletados em razão do conhecimento de mercado e do produto.

Tabela 6: Dados dos Respondentes das Lojas de Varejo (Compradores)

COMPRADOR	FUNÇÃO	TEMPO NO CARGO	SEXO	FORMAÇÃO
C1	Direto comercial	7 anos	Masculino	Economista
C2	Gerente de negócios	6 anos	Feminino	Eng. Têxtil
C3	Gerente de produto	4 anos	Masculino	Engenheiro
C4	Gerente de compras	4 anos	Feminino	Administração
C5	Gerente comercial	6 anos	Feminino	Administração
C6	Gerente de compras	5 anos	Masculino	Administração

Fonte: os autores

Com relação às entrevistas espontâneas e estimuladas, os resultados foram:

a) Entrevista Espontânea

As transcrições das entrevistas realizadas foram realizadas pelos entrevistadores a fim de preservar ao máximo os detalhes da entrevista. As entrevistas ocorreram no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados com duração média de 40 a 50 minutos.

Durante as transcrições, observou-se que a maior incidência de respostas obtidas pelos compradores e vendedores se deu sobre o fator **qualidade da entrega das mercadorias**, ou seja, entregar o produto intacto e sem danos. Este fator foi o mais desejado com 34 frases ditas pelos compradores e 39 frases ditas pelos vendedores, entre os quais, foram destacadas algumas falas dos respondentes que ressaltavam a importância da qualidade dos produtos e da mão de obra utilizada para transportá-lo.

A importância da qualidade do transporte foi percebida durante as entrevistas realizadas, assim como no trecho abaixo onde a empresa VENDEDORA 1 explicou

que o excesso de manipulação tanto por parte dos compradores como por parte da empresa causava danos, e isso pode ser fator determinante para a venda do produto.

[...] quando tem muita movimentação de produto, porque normalmente o cliente não entra e compra o primeiro produto que ele enxerga. Ele quer provar, ver como fica determinado produto,.... Muito além do que ele imagina comprar, então a embalagem sim as vezes sofre deterioração. [V1]

A fim de vender um produto em perfeito estado de conservação, e assim evitar qualquer possibilidade de passar uma má impressão para os compradores, lojas como a empresa COMPRADORA 3, proporcionava um canal de comunicação entre o nível gerencial da loja com o departamento comercial, a fim de proporcionar solução imediata ao comprador em caso de defeito no produto.

[...] o próprio supervisor ou gerente da loja tem autonomia para entrar em contato conosco caso tenha algum tipo de defeito em alguma peça e a gente autoriza a devolução [C3].

A preocupação com a qualidade dos produtos vai além dos preços baixos. Para lojas como a empresa COMPRADORA 5, ter custo baixo não garantia qualidade dos produtos, haja visto, que para produzir com custo muito baixo, era preciso abrir mão de matéria prima de melhor qualidade, e com isso, o produto final ficava com qualidade inferior.

[...] porque não adiante nada você vender uma camisa barata se na primeira lavagem ela encolhe ou solta botão por exemplo [C5]

[...] não dá para você apenas vender barato sem ter uma qualidade boa, porque aí, seu cliente não volta mais na sua loja. [C5]

Essa preocupação da qualidade por parte das empresas, era repassada para os seus respectivos vendedores. Isso foi possível observar ao longo das entrevistas, onde a grande preocupação das confecções era entregar no padrão exigido pelo comprador, a fim de evitar devoluções de lote, como afirmou a empresa VENDEDORA 3.

[...] Segundo o condicionamento da mercadoria, tem que chegar tudo dentro dos conformes né. Arrumada, a carga certinha, na sequencia certa da nota são critérios que os grandes clientes exigem para não ter problema na entrega né. [V3]

A preocupação com devolução dos lotes confeccionados, era absoluta entre os vendedores, por esse motivo percebeu-se constante investimento em processos de armazenagem e embalagem dos produtos na fase de transporte, afim de evitar avarias, assim como a empresa VENDEDORA 4 conforme fala descrita.

[...] O cliente não quer saber, se não chegar de forma que agrade o cliente, o cliente devolve a mercadoria, e se isso for rotineiro, você perde o cliente. [V4]

[...] Óbvio que pode acontecer de ter avaria em algum produto ou caixa na hora do transporte, do carregamento e descarregamento, pois isso é feito por pessoas. Mas como te disse é nossa preocupação para que isso não ocorra, ou, se ocorrer, ser eventos raros e isolados. Nossos produtos são transportados dentro de caixas, amarradas, lacradas, e bem acomodada no caminhão. [V4]

Assim como os demais vendedores, a busca pela criação de valor entre comprador e seu vendedor era constante, e isso era possível sempre que existia uma relação de satisfação entre as partes, assim como afirmou a empresa VENDEDORA 5.

[...]sempre buscamos deixar nossos clientes satisfeitos e adicionar valor para os nossos clientes é exatamente isso, fazer o que eles esperam que a gente faça, né, então é aquilo de produzir um produto com qualidade[V5]

Os demais fatores envolvidos na pesquisa podem ser observados na Tabela 7, onde quanto maior o número descrito nas colunas de frequências, maior a importância dos fatores, pois estava diretamente relacionado com a frequência de respostas e frases ditas pelos entrevistados. Sendo assim, observou-se que itens como confiabilidade por parte dos compradores e do local de entrega por parte das empresas vendedoras, se mostraram menos expressivos no critério de grau de importância.

Tabela 7: Resultado da pesquisa espontânea

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	FREQUENCIA DE RESPOSTA	
		COMPRADORES	VENDEDORES
Tempo	Data de entrega	16	21
	Velocidade de entrega	21	25
Posição	Local de entrega	11	11
Flexibilidade	Quantidade de entrega	18	16
	Variedade de entrega	17	13
Custo	Preço baixo	29	17
Qualidade	Da entrega (sem danos)	34	39
	Entrega pedidos completos	14	20
Confiabilidade	Cumprir promessas (verbais)	10	18
	Honrar contratos (escritos)	10	13

Fonte: os autores

b) Entrevista Estimulada

Os resultados da entrevista estimulada são mostrados na Tabela 8.

Tabela 8: Dados da entrevista estimulada

GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA	MÉDIA		DIFE RENÇA
	COMPRADOR	VENDEDOR	
1 Peças são transportadas adequadamente	5,33	5,33	0
2 Entregas são recebidas no Prazo	4,67	5,33	-0,66
3 Tempo de emissão e entrega são adequados	4,50	5,33	-0,83
4 Locais de entrega podem ser mudados	4,17	4,83	-0,66
5 Horários de entrega podem ser mudados	4,33	4,50	-0,17
6 Descargas de peças são feitas rapidamente	4,67	4,67	0
Média de Transporte	4,62	5,00	-2,32
ARMAZENAGEM			
1 Peças são estocadas adequadamente	5,50	5,67	-0,17
2 Peças obsoletas são mínimas	4,83	5,33	-0,50
3 Nível de estoque é adequado para atender clientes	5,17	5,33	-0,16
4 Espaços do armazém são ocupados adequadamente	5,33	5,50	-0,17
5 Pedidos urgentes para atender os clientes são mínimos	4,67	3,83	+0,84
6 Peças estocadas são manuseadas adequadamente	4,67	5,00	-0,33
Média de Armazenagem	5,00	5,11	-0,49
SISTEMA DE INFORMAÇÃO			
1 Códigos de barras apresentam adequadamente	5,33	5,50	-0,17
2 Pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%	5,33	5,50	-0,17
3 Peças são rastreáveis	4,33	5,00	-0,67
4 Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor	5,83	5,83	0
5 Quantidade de peças em estoques são confiáveis	5,00	5,00	0
6 Pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente	5,50	5,17	+0,33
Média de Sistema de Informação	5,22	5,33	0,68

Fonte: os autores

Observou-se que na Tabela 8, que o item Sistema de informação apresentou maior relevância para as respostas tanto para os compradores como para os vendedores devido a maior média obtida entre as respostas do questionário estimulado. Nesse sentido, obteve-se como resultado, que o Sistema de informação do comprador e do vendedor era o principal motivo para gerar um fator competitivo esperado por ambos: a qualidade de entrega.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

O presente trabalho teve como objetivo verificar a efetiva influência da gestão estratégica logística na criação de valor para os compradores no setor têxtil. A análise dos resultados mostrou, na pesquisa estimulada, a existência de uma relação entre a criação de valor entre empresas compradoras com suas empresas vendedoras em que o sistema de informação e tecnologia existente foi o mais relevante. Na pesquisa espontânea, o fator competitivo “qualidade” teve como o principal critério tanto para as empresas compradoras como das empresas vendedoras. Em segundo lugar, para as empresas vendedoras foi o fator velocidade de entrega, e para as empresas compradoras foi o fator custo baixo.

Um estudo similar desenvolvido por Ricarte *et al.* (2005) na cadeia de suprimento têxtil no estado do Ceará, constatou-se também o fator **qualidade** como o mais importante além do alinhamento entre compradores e vendedores sobre a necessidade da entrega.

Ao analisar os demais fatores competitivos deste estudo, foram percebidos que existe uma divergência na necessidade do comprador e na oferta do vendedor.

O presente estudo serviu como alerta para gerentes e gestores da cadeia têxtil a fim de melhor conhecer seus respectivos compradores e buscar cada vez mais atender suas necessidades, observando o alinhamento dos fatores competitivos para a criação de valor e ao aumento de consumo e renda para ambos.

Além disso evidenciou-se que as empresas analisadas estavam na linha de pensamento de Porter (1985) na estratégia genérica da diferenciação, em termos de qualidade de transporte do produto, isto é, mantendo integro e sem deterioração de embalagens ou outro dano ao produto.

Por fim, sugere como sugestão de pesquisa, que esse trabalho continue com um número maior de empresas na amostra, e que possa obter uma melhor qualidade nos resultados e contribuir para o aprimoramento gerencial da indústria têxtil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIT. Disponível em: www.abit.otg.br. Acessado em 01/08/2014
- ALBUQUERQUE, M. E. E.; SILVA, F. A. C. Da estratégia competitiva à estratégia de manufatura: uma abordagem teórica. **Read - Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, p. 1-28, Porto Alegre. 2002.
- ALVES FILHO, A. G.; RACHID, A.; DONADONE, J. C.; TRUZZI, O. M. S.; BENTO, P. E. G.; VANALLE, R. M. Manufacturing strategies and work organization in an engine supply chain. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2002
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 5ª Edição, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**, São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. São Paulo: Elsevier, 2ª Edição, 2007.
- CERRA, A. L.; BONADIO, P. V. G. As relações entre estratégia de produção, TQM (Total Quality Management ou Gestão da Qualidade Total) e JIT (Just-

- In-Time): estudos de caso em uma empresa do setor automobilístico e em dois de seus fornecedores. São Paulo: **Gestão & Produção** [Online]. v. 7, n. 3, pp. 305-319. ISSN 0104-530X, 2000.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custo e melhoria dos serviços**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 3ª Edição, 2001.
- DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC) e valor econômico agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2ª Edição, 2004.
- FUSCO, J. P. A. Comportamento do consumidor versus estratégia de operações – a ponte cliente – empresa. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 42-51, 1995.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 5ª Edição, 1999.
- GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Paradigmas estratégicos da gestão da manufatura (PEGEMs): elementos-chave e modelo conceitual. São Paulo: **Revista Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 333-345, 2005.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GRAF, A.; MAAS, P. Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. Germany: **Journal für Betriebswirtschaft**, v. 58, n. 1, p. 1-20, 2008.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. Analysing Interpretative Practice. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. London: **The Handbook of Qualitative Research**. Sage, 2ª. Edição, 2000.
- ILOS. Disponível em: www.ilos.com.br. Acessado e 01/08/2014
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo, Atlas, 2000.
- LANGLEY, J. C; HOLCOMB, M. C. Creating Logistics Customer Value. USA: **Journal of Business Logistics**. v. 13, n. 2, p. 1-27, 1992
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 3ª Edição, 2001.
- NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. **Tese (Doutorado em Administração)**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L. V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção. São Paulo: **Revista Gestão e Produção**, v. 8, n. 1, p. 84-99, 2001.
- PEREIRA, H. J. P.; SANZOVO, L. C. Parcerias entre Concorrentes na logística de transporte: estudo de caso no mercado financeiro. São Paulo: **ENEGEP: ABEPRO**, 2003.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

REZENDE, A. D.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicadas a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2006.

RICARTE, M. A. C.; CARVALHO, G. G. F.; SILVA, C. B. Fatores de desempenho competitivo no gerenciamento da cadeia de suprimento têxtil no Estado do Ceará. Porto Alegre: XXV **Encontro Nac. de Eng. de Produção**, 29 out a 01 de nov de 2005.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I.; GONÇALVES, M. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Estudo de Casos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.78-84, 1999.

SILVEIRA, G. J. C. Das prioridades competitivas estratégicas ao gerenciamento de trade-offs: três décadas de estratégia de produção. São Paulo: **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 40-46, 1998.

SKINNER, W. **Manufacturing-missing link in corporate strategy**. USA: Harvard Business Review, May/Jun, p. 136-145, 1969.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo, SP: Atlas, 1993.

TANGPONG, C.; MICHALISIN, M. D.; MELCHER, A. J. Toward a typology of buyer-supplier relationships: a study of the computer industry. Atlanta: **Decision Sciences**, Atlanta, v. 39, n. 3, pp. 571-593, August. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APLICAÇÃO DO JIT (JUST IN TIME) NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DOS PRATOS DO RESTAURANTE ITALIANO LOCALIZADO NA CIDADE DE SÃO PAULO

Luiz Gustavo Dos Sato Oliveira. Fatec de Carapicuíba. gustavobaalack@hotmail.com

RESUMO

Este projeto de pesquisa sobre a aplicação do *Just In Time* (JIT) na linha de produção de um restaurante teve como objetivo fazer um estudo de caso sobre a linha de produção de um restaurante com a metodologia de pesquisa exploratória, e utilizando como auxílio uma técnica de visualização como o mapeamento de processo para detalhar cada fase do processo. Com o aumento de demanda no setor dos restaurantes, evidenciou-se a necessidade de fazer um estudo de caso para explorar os principais problemas que podem afetar a linha de produção do Restaurante ITALIANO e por meio desse estudo aplicar técnica *Just In time* visando obter uma melhoria para poder atender de maneira eficiente a demanda de clientes que frequentam o Restaurante ITALIANO e evitar possíveis problemas. Ao aplicar corretamente o *Just In Time* na linha de produção de um restaurante é possível padronizar o processo de fabricação dos pratos bem como capacitar os colaboradores que estão envolvidos no processo de fabricação, tornando-os mais responsáveis e comprometidos com o processo. Com base nos estudos realizados no interior do Restaurante ITALIANO, foi possível identificar além dos problemas com a produção dos pratos, a necessidade de um treinamento ou qualificação para implantação do *Just In Time*, entre outras ferramentas para administrar a linha de produção do restaurante como a implementação de um sistema eletrônico de anotação de pedidos e desta forma alcançar os objetivos proposto pelo JIT.

Palavras-chave: Just In Time, Restaurantes, Mapeamento de processo.

ABSTRACT

This research project on the implementation of Just In Time (JIT) production in a restaurant line aimed to do a case study on the production line of a restaurant with an exploratory research methodology, and using as a technical assistance visualization as process mapping to detail each phase of the process. With the increased demand in the restaurant industry, showed the need to do a case study to explore the main issues that can affect the production line ITALIAN Restaurant and through this study apply technical team Just In order to obtain a improvement in order to efficiently meet demand from customers who frequent the ITALIAN Restaurant and avoid possible problems. When properly applying the Just In Time production line of a restaurant is to standardize the manufacturing process of the dishes as well as train employees who are involved in the manufacturing process, making them more responsible and committed to the process. Based on studies conducted within the Restaurant ITALIAN, was identified in addition to the problems with the production of food, the need for training or qualification for implementation of Just In Time, among other tools to manage the production line of the restaurant as the implementation of an electronic order taking and thus achieve the goals proposed by the JIT.

Keywords: Just In Time. Restaurants. Process Mapping

1 INTRODUÇÃO

Este projeto de pesquisa tem como objetivo fazer um estudo de caso sobre a aplicação do *Just In Time* (JIT) na linha de produção do Restaurante ITALIANO na cidade de São Paulo, além de refletir e avaliar a aplicação desta técnica, utilizar-se de uma técnica visual como o mapeamento de processo para identificar e eliminar as

atividades que não agregam valor ao produto, gerando um novo processo de fabricação dos pratos possibilitando melhoria no resultado final do produto. O Just In Time surgiu no Japão em meados da década de 70, tendo o seu desenvolvimento creditado a Toyota Motor Company, que buscava um sistema de administração que pudesse atender sua produção com demanda específica de diferentes modelos e cores de veículos de forma coordenada, precisa e com mínimo de atraso CORRÊA e CORRÊA (2009).

Nesse sentido, pode-se dizer que é mais do que uma técnica, é uma completa filosofia com aspecto de administração de matérias, organização de trabalho de gestão de recursos humanos, arranjo físico entre outras necessidades administrativas e operacionais CORRÊA e CORRÊA (2009). Ainda comentam os autores que o sucesso garantido está relacionado às características e cultura do povo japonês, porém, cada vez mais gerencias tem se convencido de que a técnica JIT é composta por práticas que podem ser aplicadas em qualquer atividade em qualquer lugar do mundo.

Os restaurantes utilizam um sistema de produção parecido com o sistema oferecido pelo JIT, em que há necessidade de fazer diferentes pratos, de modo coordenado, preciso e com o mínimo de atraso possível para ser entregue ao cliente, objetivando acima de tudo melhoria na qualidade do serviço e atender a satisfação dos clientes por meio de uma boa alimentação.

A busca da satisfação do cliente e o entendimento de suas necessidades e desejos têm sido objeto de diversos estudos em várias áreas da ciência, necessitando novas e contínuas aplicações.

O Just in Time (JIT) é uma dessas aplicações (sistema), cuja aplicabilidade vem ganhando forças no mercado contemporâneo e com contínuo aprimoramento às aplicações nas diferentes áreas, destacando-se a de serviços.

A necessidade de manter um restaurante como qualquer outro empreendimento financeiramente saudável e produtivo, fazendo a correta administração de materiais é tão importante quanto ter a disposição a possibilidade de produzir de forma agradável a satisfação dos clientes, mantendo o equilíbrio administrativo das operações.

A logística participa desse processo com o objetivo de administrar os recursos que estão sendo utilizado e apontar o que pode ser alterado para maximizar os resultados positivos e minimizar os custos e desperdício ou suprir uma eventual falta ou ausência de recurso seja humano, financeiro ou de máquinas.

Nesse sentido Viana (2010) destaca que para minimizar custos e consequentemente ter um aumento na competitividade da empresa, a logística serve como base de operação que administra os suprimentos e a correta distribuição de produtos de forma racional, evidenciando planejamento coordenação e execução de um processo.

1.1 TEMA DE PESQUISA

Este projeto de pesquisa tem como tema Aplicação do Just In Time na Linha de Produção do Restaurante ITALIANO de São Paulo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Este projeto de pesquisa tem como questão central: Como aplicar o Just In Time na linha de produção do restaurante ITALIANO na cidade de São Paulo? Outras questões também norteiam o presente estudo:

- Quais resultados podem ser alcançados com a aplicação da técnica Just In Time?
- Como o JIT pode ser utilizado no planejamento e controle de produção de restaurantes na cidade de São Paulo?

- Quais os impactos podem ser causados em uma possível falta de suprimentos devidos o aumento de uma demanda?

1.3 HIPÓTESES

Partiu-se do pressuposto de que a logística pode ser aplicada na administração dos recursos utilizados no processo produtivo de um restaurante, como adequada processo de produção dos pratos de forma a atender a demanda dos pedidos diários e os períodos de sazonal; que a correta aplicação do JIT pode apresentar uma melhoria no processo de fabricação dos pratos; que a partir da aplicação do JIT, reduzir os impactos causados por falta de um recurso humano, financeiro ou de matéria prima no caso de um possível aumento na demanda; que atendendo aos interesses de todos os setores dos restaurantes, pelo lado mercadológico e dos clientes, pela satisfação e saúde, o problema abordado pelo método Just In Time é justamente o da melhoria da satisfação do cliente, o que implica em conhecer suas reais necessidades, desenvolver o produto adequado a tempo e a um custo compatível, buscando identificar requisitos considerados críticos pelo consumidor e estabelecer relações de compatibilidade entre esses requisitos e os parâmetros do projeto. O sistema visa administrar a manufatura de forma simples e eficiente, otimizando o uso dos recursos de capital, equipamento e mão-de-obra. O resultado é um sistema de manufatura capaz de atender às exigências de qualidade e entrega de um cliente, a um menor custo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Refletir e analisar sobre a aplicação do Just In Time (JIT) na linha de produção de um restaurante com o auxílio do mapeamento de processo.

1.4.2 Objetivo específico

- Levantar os dados necessários durante o processo de produção dos pratos;
- Refletir sobre a prática aplicada desde anotação do pedido até a entrega do produto acabado;
- Analisar em que fase do processo de produção existe maior desperdício de insumo;
- Aplicar o Just In Time na linha de produção de modo otimizar os recursos utilizados durante a produção.

2. JUSTIFICATIVA

Com o aumento na procura por estabelecimentos que oferecem refeições diárias como prestação de serviço gerando uma demanda elevada e grande fluxo de pessoa em um único ambiente, empresas do ramo são forçadas a fazer altos investimentos e focar no serviço oferecido aos clientes que são os principais alvos e fonte de sobrevivência para manter o empreendimento ativo. Por trás dos ambientes racionais, há uma necessidade de lidar com questões de um ambiente emocional é preciso reconhecer possibilidade de satisfazer as exigências emocionais dos clientes, que podem ser tão importante quanto atender as necessidades racionais Rutigliano e Brim (2014).

Em um ambiente como o de restaurantes em que os clientes em geral, fazem os pedidos dos pratos com diferentes componentes, é indispensável à agilidade e praticidade para atender com a melhor qualidade possível com o objetivo de gerar uma maior satisfação dos clientes.

Em meio á esse procedimento é estabelecido um processo de fabricação em que o prato a ser preparado percorre. A logística participa desse processo com o objetivo de administrar os recursos que estão sendo utilizado e apontar o que pode ser alterado para maximizar os resultados positivos e minimizar os custos e desperdício ou suprir uma eventual falta ou ausência de recurso seja de suprimentos, humano, financeiro ou de maquinário. A logística se responsabiliza pelo objetivo de atender as necessidades dos clientes com uso de técnicas e métodos, modelos matemáticos, tecnologia da informação (TI) e softwares que auxiliam na melhoria dos fluxos de materiais, informações e das finanças que ocorrem entre os parceiros da supply chain Martins e Laugení (2009).

O projeto de pesquisa busca identificar com auxilio de ferramentas da logística uma solução que possa agregar melhorias no processo de fabricação dos pratos avaliando desde a anotação do pedido até a entrega final do produto ao cliente.

Desta forma esta pesquisa se justifica pelo fato de haver uma necessidade de estudo que ofereça melhoria na linha de produção de restaurante com aplicação do Just In Time, com o objetivo de minimizar os desperdícios durante o processo de produção e entrega dos pratos ao cliente. Além disso, pode servir de estudo para os profissionais do ramo de restaurantes bem como incentivar novas pesquisas sobre o tema abordado no presente projeto.

3. METODOLOGIA

Com base nos métodos e objetivos, esta pesquisa tem como finalidade aplicar os conhecimentos adquiridos sobre o JIT, na linha de produção do Restaurante ITALIANO.

A natureza da pesquisa tem como base o estudo de caso sobre o processo de produção atual do Restaurante ITALIANO na cidade de São Paulo.

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória que com a utilização de uma técnica visual como o mapeamento de processo, tem como objetivo descrever o processo atual da linha de produção do restaurante e explorar os pontos principais que contribuem para fabricação dos pratos, com intuito de aplicar a técnica JIT visando melhorar o processo atual de produção.

A pesquisa será sobre um empreendimento alimentício com um pequeno grupo de funcionários, os quais trabalham em diversas funções, realizando um rodízio de atividades e produzindo diversos pratos em um determinado período do dia.

Por meio de uma comanda, na qual são anotados os pedidos dos clientes, são passados para o setor da cozinha os respectivos pedidos. Os pratos, de acordo com especificações da comanda, são preparados em um curto espaço de tempo. Esse processo utilizado é muito parecido com o processo de produção puxada em que a O.F (ordem de fabricação) é enviada para o fabricante e em seguida é liberada. Já o produto descrito é encaminhado para seu respectivo setor de fabricação para ser então produzido.

3.1 SOBRE RESTAURANTES

3.1.1 Conceitos e histórias dos restaurantes

Por se tratar da oferta de um serviço que atende as necessidades básicas e de desejo do homem, os restaurantes por sua vez são considerados também como um local em que as pessoas se encontram para confraternizar algum momento importante e satisfazer as vontades alimentares do dia a dia.

Muito conhecida por oferecer uma diversidade de bares e restaurantes, a cidade de São Paulo, uma das maiores cidades da América latina tem grande influencia no hábito das pessoas que optam pela alimentação fora de casa. As refeições além de suprir uma necessidade básica influenciam na escolha de ambientes agradáveis,

gostos e na maneira de ser atendido, tornando o hábito de se alimentar fora de casa uma forma de entretenimento.

Em um ambiente como os de restaurante torna-se de extrema importância conhecer o cliente consumidor, bem como compreender o que ele deseja e seus comportamentos. É necessário que as empresas deste ramo se adiantem com relação ao atendimento ao cliente consumidor para mantê-lo à vontade e fiel ao estabelecimento. O comportamento dos clientes se define muitas vezes pelo atendimento e serviço que é prestado aos clientes que os frequentam.

3.1.2 Conhecendo o serviço dos restaurantes

Os clientes são a fonte de renda que mantém o restaurante ativo, por isso é necessário que haja um padrão de produção e administração dos recursos que dispõem um restaurante. Uma técnica japonesa que pode ser aplicada ao processo da linha de produção é o *Just In Time* (JIT), por oferecer um sistema que possibilita produzir uma variedade de produtos de modo coordenado, preciso e no tempo certo, além de utilizar os recursos de forma administrada e reduzir /os desperdícios. Algo que ocorre muito nos restaurantes em dias de grande demanda de clientes é a variedade de pratos, o que gera grande atraso na entrega dos pratos e também grandes desperdícios, já que existindo uma variedade de prato para ser preparada a possibilidade de erros são maiores. Por isso evidencia-se a necessidade de uma técnica que possibilite manter um padrão de produção que atenda a demanda dos pedidos de modo correto sem causar grandes prejuízos para o empreendimento alimentício tanto no lado financeiro como no lado pessoal por parte dos funcionários que com a constante frequência de erros podem apresentar um desgaste físico.

3.2 JUST IN TIME (JIT)

3.2.1 Introdução ao Just In Time

Após a segunda guerra mundial o Japão se viu destruído e com poucos recursos naturais que lhe proporcione condições para competir com o mercado industrial mundial, a partir desse fato o país dedicou-se a adotar uma norma de eliminação sobre as perdas em seus processos fabris, porém, aumentando a qualidade e com baixo custo. Surge na Toyota na década de 70 o Just In Time, que visava uma produção com baixo custo e enxuta reduzindo os desperdícios e com aumento na qualidade.

De acordo com Viana (2010, p.48) "*Just In Time* é a produção na quantidade necessária, no momento necessário, para atender à variação de vendas com o mínimo de estoque em produtos acabados e em matéria-prima".

O Just In Time surgiu na década de 70 no Japão, tendo como base de desenvolvimento a Toyota Motor Company, que tinha como objetivo trabalhar com uma demanda de veículos com cores e modelos diversos, tendo em sua produção o mínimo de atraso com um sistema de administração precisa e coordenada Corrêa e Corrêa (2010). O Just In time visa trabalhar com o estoque zero, eliminando ou reduzindo os desperdícios e manter uma melhoria contínua de processos. O JIT também pode ser visto como uma operação enxuta que cada vez mais migra para outros campos além das áreas de automotivos onde surgiu com grande impacto na década de 70. Além de eliminar os desperdícios, o JIT objetiva também o aumento da qualidade do produto final com rapidez e baixo custo na operação e no serviço.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2010, p.418) "O sistema JIT tem como objetivos operacionais fundamentais a *qualidade* e *flexibilidade*". Destacam os autores que isso é possível quando a melhoria contínua e o incessante ataque aos desperdícios são postos como meta de gestão Corrêa e Corrêa (2010).

Uma das principais características do JIT é a de produzir os bens e serviço no tempo adequado conforme a necessidade sem gerar estoque ao produzir com antecipação, nem gerar atraso e espera ao cliente Slack, Chambers, Johnston (2009). Ainda comentam os autores que nesse sistema de puxar a produção, para processar o material em uma operação é necessário que haja uma solicitação pela operação seguinte, ou seja, é necessário que tenha uma ordem de serviço ou fabricação para produzir o produto ao invés de produzir e estocar o produto aguardando o seu destino final, o que pode gerar custos e prejuízo dependendo do produto a ser estocado. É basicamente de produzir o produto no momento em que haja a sua necessidade e com suas principais características como cor, modelo, composição, entre outros, visando atender uma necessidade exclusiva de um determinado cliente. .

Por não poder armazenar os produtos acabados em seu estoque devido às condições de validade e restrições ambientais, os restaurantes por sua vez seguem o padrão do sistema de “puxar” a produção, uma vez que o cliente faz o pedido ao garçom que em seguida envia- o para setor de preparo dos pratos por meio de uma comanda que funciona como um documento que registra o que foi solicitado pelo cliente.

3.2.2 Vantagens e desvantagens do Just In Time

Uma grande vantagem de trabalhar com *Just In Time* é de poder contar com o estoque reduzido, devido a orientação de que os materiais devem ser entregues diretamente no ponto de consumo no momento adequado de acordo com a necessidade da demanda, ainda assim algumas empresas optam por trabalhar com um, estoque de segurança para atender um possível aumento de demanda inesperado.

Outro ponto importante do JIT é o do aspecto motivacional, que atribui responsabilidades ao funcionário, tornando-o fiscal do seu próprio trabalho, além de valorizado. Em um restaurante, por exemplo, o garçom que é responsável por anotar os pedidos dos clientes tem que estar atento para não passar nenhuma informação equivocada para o setor da cozinha que é responsável por preparar os pratos de acordo com a descrição feita na comanda, o mesmo garçom também precisa estar atento para verificar se o prato produzido esta de acordo com o que foi solicitado pelo cliente, caso ocorra algum equivoco cabe ao garçom informar a cozinha com antecedência evitando assim que o prato seja entregue ao cliente com qualquer irregularidade, dando mais tranquilidade para dar sequência no processo dos demais pedidos. Contudo torna o funcionário mais eficiente e empenhado em manter cada função de forma organizada e correta.

Apesar dos grandes benefícios proporcionados pelo JIT, algumas limitações são apresentadas em sua aplicação no que diz respeito á diferenças culturais, perfil dos colaboradores, a resistência á mudança, relação entre líder e subordinados, entre outras limitações que causam a aplicação do JIT.

Outro o problema a ser encontrado é que ao implementar o JIT o custo pelo transporte tende a ter um aumento visto que as entregas podem torna-se mais frequentes já que o lotes são reduzidos em seu tamanho, sendo uma das desvantagens mais importante por causar um custo como o de transporte em uma cidade grande como São Paulo.

3.3 Estudo de caso do Restaurante ITALIANO

3.3.1 Apresentações do Restaurante ITALIANO

Fundado no ano de 2003 o Restaurante ITALIANO, está localizado na Avenida São Camilo na região da Granja Vianna um bairro nobre do estado de São Paulo. O restaurante logo que iniciou suas atividades já atraiu grande público por oferecer a oportunidade de conhecer um pouco mais da cozinha italiana. No início

contava com um grupo de 12 funcionários entre eles 4 garçons, 1 barman, 1 chef de cozinha, 3 auxiliares de cozinha, 1 atendente de caixa e 2 pizzaiolos.

Atualmente o quadro de funcionário passou por uma nova modificação, ampliando o número de funcionário visando atingir uma melhora na forma de atendimento ao público, passando de 12 para 20 funcionários sendo 9 garçons, 1 barman, 1 Chef de cozinha, 4 auxiliares de cozinhas, 3 pizzaiolos, 1 atendente de caixa e 1 gerente de salão. O restaurante ITALIANO trabalha com dois turnos almoço e pizzaria, com um funcionamento de terça a domingo. Além disso, o restaurante ITALIANO em dias festivos ou de grande número de reservas (quantidade de clientes que solicitam agendamento de mesa separada para uma determinada comemoração) faz a contratação temporária de profissionais para complementar o quadro de funcionário e assim oferecer um melhor serviço tanto de atendimento como de produção dos pratos.

3.3.2 Sobre estoque e armazenagem do restaurante ITALIANO

Outro fato importante é a questão relacionada ao estoque do restaurante que é dividido de acordo com cada zona de utilização, por exemplo: grande parte dos materiais que passam pela cozinha tem como responsável pela administração de estoque o chef Lourival, os que são relacionados ao bar tem como responsável o barman além do gerente de salão Sidney, os itens que compõem o preparo das pizzas tem como responsável o Chef de pizzaria, e por fim os itens de salão como talheres, mesas cadeiras entre outros, tem como responsável o gerente de salão Sidney. Sendo cada um é responsável por fazer a conferência de quantidade, entrada de material, saída de material e a não menos importante validade e condição de cada item de cada área do restaurante que necessita de grande atenção e cuidado, pois qualquer irregularidade relacionada à validade e condição física do material pode comprometer o funcionamento do restaurante. No setor destinado a armazenagem de matérias da cozinha que tem como responsável o Chef Lourival, alguns materiais são armazenados e separados de acordo com suas restrições e necessidade como, por exemplo, os materiais que necessitam de refrigeração ou tendem a sofrer danos com a variação de temperatura e ambiente, Lourival destaca que alguns itens como carnes e legumes tem baixa validade, sendo assim evidência a necessidade de armazenagem por pouco tempo o que caracteriza a compra desses itens em lote econômico de compra, algo que é muito utilizado em muitas empresas que visam trabalhar com o JIT. Os materiais relacionados ao bar como as bebidas, copos e algumas frutas são de responsabilidade do barman e do gerente Sidney, (ele) o gerente Sidney explica que no caso de armazenagem das bebidas tem um tratamento diferenciado, pois as bebidas têm maior prazo de validade e não perdem suas propriedades estando em temperatura ambiente, porém, nem todas, pois os barris de chope e as frutas têm uma validade menor que as demais bebidas, portanto sua compra e armazenagem seguem idem ao de carnes e legumes, sendo diferente apenas na questão de armazenagem. Na área que é destinada ao setor de pizzas, o Chef da pizzaria tem por obrigação zelar e se responsabilizar pelos itens de preparo das pizzas como as massas os legumes e os molhos, o tratamento e a forma de armazenagem segue o mesmo padrão dos materiais que são destinados a cozinha por se tratar de itens de baixa validade e com restrição de ambiente e temperatura. Por fim na área reservada ao salão do restaurante todos os itens que compõem o serviço prestado pelo restaurante têm o gerente Sidney como responsável pela organização e armazenagem. Esta tarefa requer bastante atenção ressalta Sidney, pois, alguns itens devem ser armazenados durante o baixo fluxo de clientes na casa, com isso é necessário sempre contabilizar o que está em uso, o que é armazenado, as perdas, como pratos e copos que são quebrados nos dias de grande movimento, assim como cadeiras e mesas. Além de dividir por partes a responsabilidade de armazenagem e movimentação de materiais do restaurante, outros itens ainda ficam sob a

responsabilidade do gerente Sidney, como por exemplo, as comandas em que o garçom anota o pedido, o gás de cozinha, a parte iluminação, produtos limpeza, entre outros itens de grande importância que participam ou influencia no bom funcionamento do restaurante, mas, que passam despercebidos por quem frequenta o restaurante, por estar muito mais preocupado com o serviço prestado pelo restaurante do que como esse serviço é produzido.

Com estudo de caso do restaurante e a possível aplicação do JIT (Just In Time), tal operação será reorganizada, permitindo uma forma mais compacta e dinâmica de armazenagem, além de manter o controle de armazenagem dos produtos em numero reduzidos e evitando perdas com os alimentos como carnes e frios que hoje são reabastecidos no estoque todas as segundas – feiras com a validade máxima de 7 dias. Com a possibilidade de contabilizar e ter acesso de forma mais segura e concisa do que é produzido ao receber a anotação de pedidos dos clientes, o método utilizado de armazenagem e estoque pode ser modificado e melhor organizado devido às informações que podem ser agregado. Atualmente o inventario e contabilização dos produtos que compõem o estoque do restaurante é feito manualmente com o auxilio de uma simples tabela impressa que indica o item e a quantidade ou kilo grama existente em estoque indicando assim se há a necessidade de compra e até mesmo a quantidade de compra de cada item.

4 ESTUDO DE CASO

O restaurante funciona com dois horários diferentes os de almoço que funciona das 12h00min às 15h00min e o de pizzaria que funciona das 18h00min às 00h00min. Durante almoço o serviço prestado são pratos á lá carte preparado sob escolha do cliente, durante horário de funcionamento da pizzaria o restaurante trabalha com uma quantidade de pizzas com sabores e ingredientes para preparo já estabelecido, o que impossibilita os clientes de fazer grandes mudanças no produto. O maior fluxo de clientes se dá durante o almoço nos fins de semana, o que contribui para o aumento dos problemas por existir a possibilidade de fazer alterações nos pratos e até mesmo por existir um numero maior de clientes, favorecendo a ocorrência de erros durante o processo de fabricação dos pratos. O mesmo ocorre com a pizzaria nos finais de semana ou vésperas de feriados, o fluxo de cliente aumenta consideravelmente, o que faz aumentar a margem de erro por parte da equipe de trabalho, deixando evidente uma má administração dos recursos utilizados ou até mesmo a falta de organização para lidar com o aumento na demanda de clientes.

Com passar do tempo e o aumento na demanda de cliente houve uma necessidade de ampliar o quadro de funcionário, fazendo assim a contratação de funcionários temporários para auxiliar no atendimento e na linha de produção nos momentos de grande fluxo de clientes na casa. Em vista do reconhecimento e da fidelidade por parte dos clientes e buscando aprimorar ainda mais o processo de fabricação dos pratos para continuar a atrair mais clientes, notou-se a necessidade de fazer um estudo sobre o processo de produção dos pratos que são servidos pela casa, dando inicio no ato da anotação do pedido feito pelo cliente ao garçom até o momento em que o mesmo é repassado para a cozinha para dar sequência na produção dos pratos.

4.1 Linhas de produção do Restaurante ITALIANO

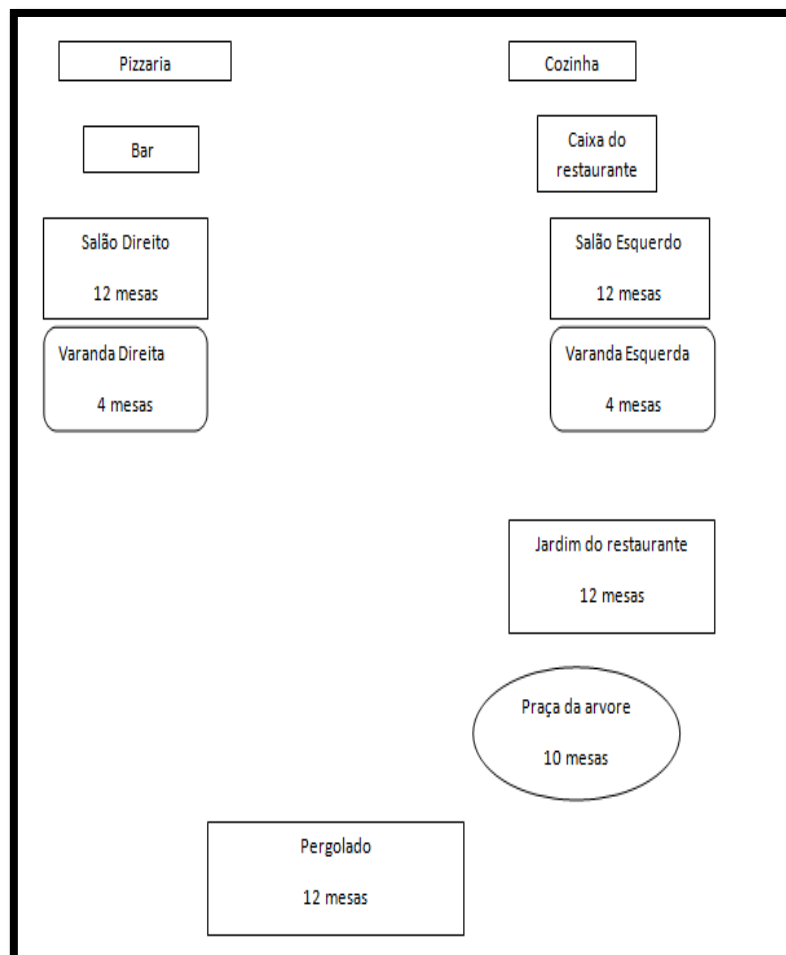
4.1.1 Processos atuais de fabricação dos pratos

Segundo o Chef de cozinha Lourival Santos, os pratos são preparados de acordo com as descrições feitas na comanda que foi entregue por um dos garçons da casa. No momento em que é dado inicio ao atendimento ao publico do restaurante, o Chef Lourival já prepara o seu ambiente de trabalho, ou seja, a linha de produção, fazendo o aquecimento do forno, separando as mercadorias da maior utilização e distribuindo algumas tarefas e funções para os seus auxiliares.

Desta forma ao entregar a comanda, o garçom ativa a linha de produção, dando inicio a fabricação do produto nesse caso o prato que foi escolhido pelo cliente momentos antes. Tudo é preparado com a maior rapidez possível e visando sempre o aumento da qualidade no produto acabado que logo será entregue ao cliente. Qualquer informação descrita de forma equivocada pode comprometer tanto a produção do produto, como a própria entrega do produto ao cliente final, o que além de atrasar a produção de outros produtos, pode causar certo constrangimento entre o restaurante e o cliente no momento da entrega do prato que contenha alguma irregularidade.

Lourival explica que no momento em que o restaurante passa a funcionar, alguns pratos e produtos já estão sendo semi preparado, como o arroz, o feijão e algumas carnes que já vão sendo tratada conforme sua necessidade. Por existir um histórico de pratos que tem uma frequência maior de saída o Chef Lourival faz questão de dar um maior acabamento e tratamento antes mesmo de ser feito o pedido do prato, porém, Lourival antecipa que tudo é feito com uma quantidade considerada baixa para evitar grandes desperdícios, sendo assim é possível evitar grandes prejuízo e perda de tempo com um trabalho desnecessário.

Figura 1– Layout do restaurante ITALIANO



Fonte: Elaborado pelo autor com bases em dados da pesquisa

Com auxílio (Figura 1) é possível demonstrar como funciona o layout atual do restaurante, conforme apresenta (Figura 1) são 7 praças de atendimento ao cliente, o processo final de leitura de comanda encerra-se quando o garçom entrega as comanda para o caixa e seguidamente a cozinha onde da inicio o preparo do prato. Uma comanda é entregue ao caixa para contabilizar os valores e ser lançado no

sistema de controle de vendas do restaurante a segunda comanda segue para o bar, pizzeria ou para a cozinha conforme o pedido feito pelo cliente.

A Tabela 1 faz uma análise do tempo e da distância que o garçom de cada praça percorre até a entrega da comanda com a descrição do produto, partindo de sua respectiva praça até a caixa e em seguida para a cozinha ou pizzeria, dando início assim ao processo de fabricação dos produtos que foram solicitados pelos clientes. O objetivo dessa tabela é descrever o processo de anotação dos pedidos até a entrega da comanda para o setor de produção e dessa forma fazer um estudo do tempo gasto durante essa operação e verificar se tal processo influencia na entrega final do produto, considerando o tempo de espera do cliente e a qualidade do serviço.

Tabela 1 – Tempo e distancia por praça para liberar pedido

Tabela de tempo/ distancia para liberação de pedido de acordo com cada praça

Percurso			Distância	Tempo médio	Lançar pedido	Tempo médio	Tempo p/liberação pedido
Salão direito	p/ caixa		10 metros	26 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:02
Salão esquerdo	p/ caixa		7 metros	19 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:00:55
Varanda direita	p/ caixa		12 metros	30 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:06
Varanda esquerda	p/ caixa		9 metros	25 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:01
Jardim	p/ caixa		14 metros	35 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:11
praça da arvore	p/ caixa		16 metros	42 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:18
Pergolado	p/ caixa		18 metros	47 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:23
Tempo médio geral de todas as praças para liberar pedido							00:01:02

Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado a ser contabilizado é o tempo médio de atendimento de mesas, que tem uma variação de acordo com a quantidade de clientes por mesas. É de suma importância que seja feita a apresentação do restaurante para todos os clientes que frequentam a casa, considerando uma mesa padrão com 4 clientes o tempo médio gasto com apresentação do restaurante e anotação de pedidos é de 5 a 6 minutos aproximadamente. Somado ao tempo de entrega das comandas em seus respectivos setores, esse tempo pode chegar a uma média de 7 a 9 minutos, fazendo com que o cliente aguarde por período sem se quer ter dado início à produção do prato solicitado.

Além do tempo de anotação de pedido e envio das comandas, há outro fator que influencia no aumento de tempo entre a anotação de pedido e a entrega do produto solicitado, o fato de o garçom ter que fazer o percurso de ir até a cozinha ou pizzeria para verificar o andamento da produção ou fazer alguma alteração no pedido o que aumenta o tempo de entrega do produto. O mapeamento de processo atual do restaurante explica e apresenta melhor como funciona o processo de entrega dos pratos partindo do momento em que é feito o pedido do prato até a sua entrega final para o cliente.

3.4.2 Mapeamento de processo de produção dos pratos

Para descrever melhor e ilustrar como funciona o processo atual de produção, é necessário que se identifique e configure cada atividade, indicando cada etapa e ação realizada para concluir a produção dos pratos, sendo feito dessa forma uma apresentação do processo utilizando alguma técnica que possibilite que o processo

seja visualizado como, por exemplo, o mapeamento de processo, que auxilia na visualização de cada atividade do processo sendo possível analisar do início em que o garçom anota o pedido junto ao cliente até passagem pelo setor de cozinha e em seguida entregue ao cliente como produto acabado, detalhando como as atividades relacionam-se do início do processo até o seu término.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.101), “Mapeamento de processo envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo”.

A descrição feita Tabela 2 contém alguns símbolos para demonstrar e indicar cada atividade que compõem o processo de fabricação dos pratos, assim como, informar o que realmente agrega valor em meio ao processo.

Tabela 2 – Símbolos do mapeamento de processo

Atividade	Símbolo
Início de um processo	
Operação com valor agregado	
Movimentação de um recurso (humano/material)	

Fonte: Criado pelo autor com dados extraído de SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, (2009, p.102)

Temos o exemplo de um atendimento comum de mesas do restaurante, neste exemplo, a mesa a ser atendida esta localizada na praça da arvore umas das praças de maior movimento no restaurante (Tabela 3).

Tabela 3 – Tempo médio por atividade do processo de produção de pratos

Atividade	Tempo médio	Símbolo
Atendimento da mesa padrão de 4 clientes com apresentação do garçom e da casa	2 minutos	
O cliente faz o primeiro pedido com mesa padrão de 4 pessoas	3 minutos	
Após anotação do pedido o garçom se dirige ao caixa e percorre uma determinada distância conforme a praça, por exemplo, a praça da árvore	42 segundos	
Com o pedido lançado no sistema o garçom entrega a comanda para cozinha e/ou pizzeria onde inicia a produção dos pratos	36 segundos	
Tempo médio de preparo dos pratos	12 minutos	
Entrega final dos pratos conforme a praça, por exemplo, a praça da arvore	42 segundos	
Tempo total para entrega do prato ao cliente	19 minutos	

Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo os dados da Tabela 3 é possível analisar que 2 (duas) das 6 (seis) atividades que compõem o atual processo apresentam uma perda de tempo equivalente 1 (um) minuto e 18 (dezoito) segundos, atividades essas que não agregam valor ao produto final.

É possível identificar as atividades que agregam e as que não valor ao produto final (Tabela 4).

Tabela 4– Identificação das atividades que agregam e que não agregam valor

Situação	Atividade	Tempo médio	Símbolo
Não agrega valor	Apresentação: garçom/casa	2 minutos	
Agrega valor	Pedido/ solicitação	3 minutos	
Não agrega valor	Percurso praça/caixa	42 segundos	
Não agrega valor	Percurso caixa/produção	36 segundos	
Agrega valor	Produção dos pratos	12 minutos	
Agrega valor	Entrega do produto	42 segundos	

Fonte: Dados da pesquisa

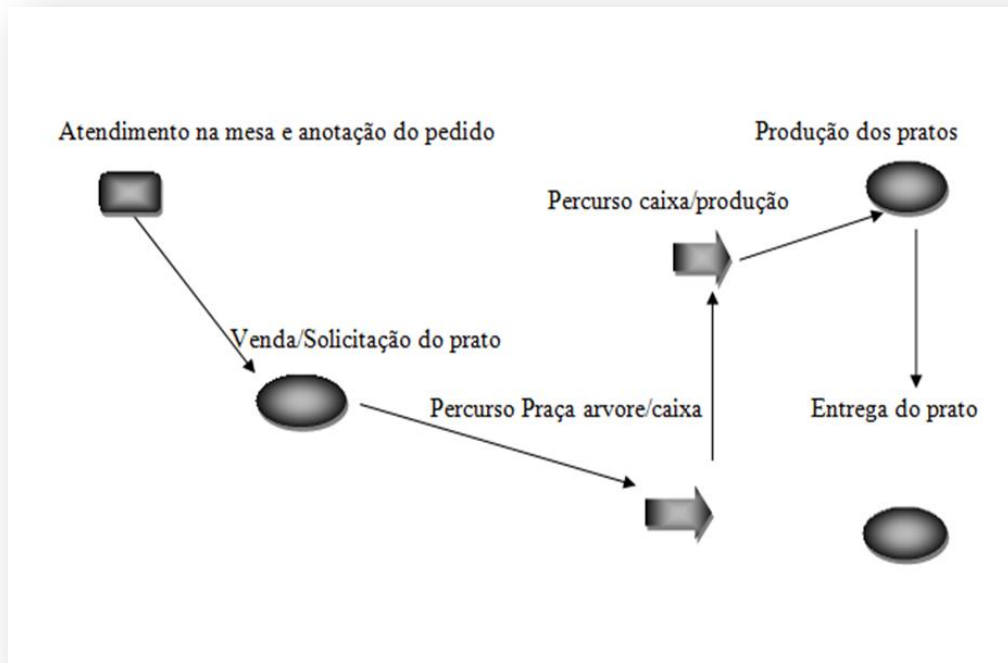
Na Tabela 4 as atividades que não agregam valor são as de percurso praça/caixa e percurso caixa/produção com o tempo de 42 e 36 segundos respectivamente. A atividade de apresentação: garçom/casa também não agrega valor ao produto, porém, é quase que indispensável por ser uma questão de etiqueta e até mesmo de passar uma boa imagem do ambiente e consequentemente deixar o cliente mais a vontade.

Embora pareça ser um tempo muito curto perdido em uma atividade que não agrega valor, se levar em consideração que uma praça com 5 mesas ou até mesmo que cada praça do restaurante esteja com uma mesa apenas, cada pedido levará em média entre 1 minuto e 1 minuto meio para ser autorizada sua produção, seguindo esse processo a ultima mesa a ser atendida terá que esperar pelo menos 5 minutos para que seu pedido possa ser produzido. Ainda que todos os atendentes façam o procedimento de ir ao caixa ao mesmo tempo, uma nova fila será gerada, o que pode contribuir até mesmo para erros na hora do lançamento de pedidos, gerando mais atrasos além do mal estar entre cliente e garçom com o produto entregue diferente do que foi pedido.

Com um mapeamento de processo é possível reprojeter o atual processo de produção do restaurante excluindo as atividades que não agregam valor ao produto, nem implica no processo geral de produção e que consequentemente podem apresentar melhorias no resultado final do processo.

No atual processo de produção dos pratos do restaurante *ITALIANO*, com a utilização do mapeamento de processo segue Figura 2.

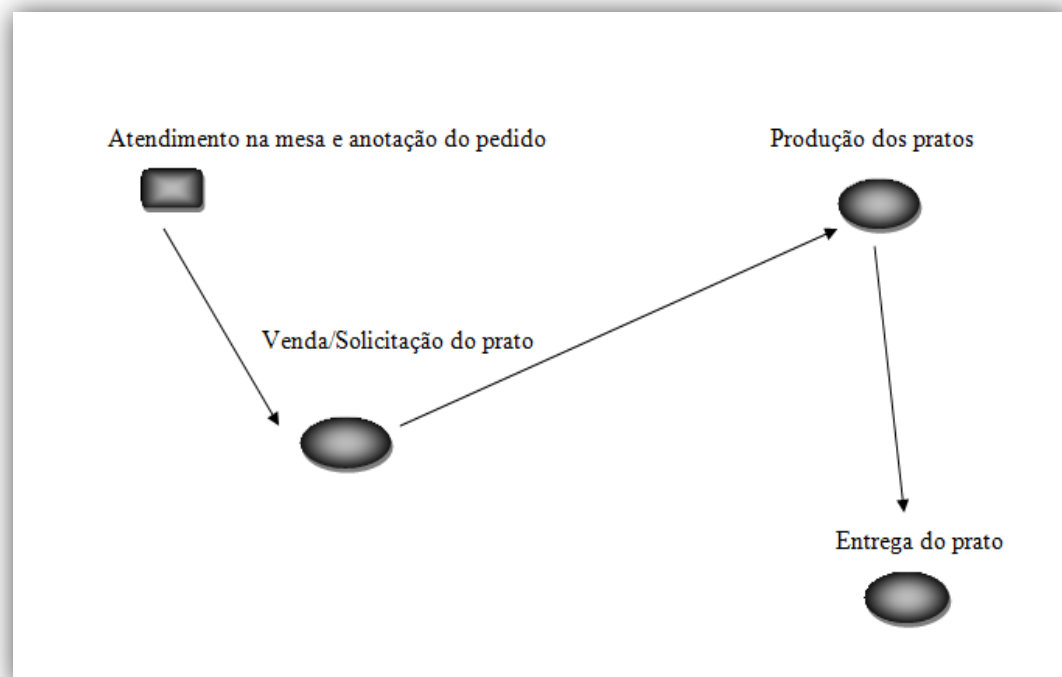
Figura 2 – Processo atual de produção dos pratos



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa

Com a utilização da técnica de mapeamento de processo é possível visualizar cada atividade do processo e mais uma vez identificar as que agregam valor ao produto e as atividades que podem atrasar a entrega ou influenciar no resultado final do produto.

Figura 3 – Novo processo de produção dos pratos



Com a identificação do problema no processo atual de produção dos pratos, um novo mapeamento é sugerido, porém, efetuando a eliminação das atividades que não agregam valor, reduzindo assim o tempo de espera dos clientes e eliminando os desperdícios como orienta a técnica JIT, operação realizada seguindo os resultados encontrados no mapeamento de processo anterior, em que, ao identificar que duas das atividades existentes no processo atual não forneciam valor ao produto e sim influenciavam no atraso na entrega final do produto. Seguindo o novo mapeamento de processo com as alterações necessárias, o novo processo de produção segue conforme a Figura 3.

O novo mapeamento de processo Figura 3 elimina as atividades percurso praça da árvore / caixa e caixa / produção, essas duas atividades juntas somam o tempo de 1 (um) minuto e 22 (segundos), esse seria um prazo curto de espera ao considerar um pedido apenas, porém, em um dia de grande movimento esse número de espera tende a aumentar para último cliente a ser atendido. No exemplo de mapeamento processo apresentado acima, os dados levantados estão relacionados a uma única praça no caso a praça da árvore que em dias de grande movimento conta com um aumento de demanda nos pedidos de pratos. O tempo de espera para que o produto seja liberado para produção pode ser maior ou menor em relação à praça da árvore conforme apresentado Tabela 5.

Tabela 5 – Tempo médio para liberar pedido para produção conforme a praça

Tabela de tempo para liberação de pedido de acordo com cada praça

Percurso	Distância	Tempo médio	Lançar pedido	Tempo médio	Tempo p/liberação pedido
Salão direito p/ caixa	10 metros	26 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:02
Salão esquerdo p/ caixa	7 metros	19 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:00:55
Varanda direita p/ caixa	12 metros	30 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:06
Varanda esquerda p/ caixa	9 metros	25 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:01
Jardim p/ caixa	14 metros	35 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:11

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa

praça da árvore p/ caixa	16 metros	42 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:18
Pergolado p/ caixa	18 metros	47 segundos	Caixa/produção	36 segundos	00:01:23
Tempo médio geral para liberar pedido para produção					00:01:02

Fonte: Dados da pesquisa

Outra questão que influencia diretamente no atual processo de produção dos pratos, é a questão do desgaste humano, visto que em um momento de grande demanda de pedidos o garçom tende a fazer um número maior de deslocamento para entrega das comandas com a descrição de cada pedido, o que influencia na qualidade do serviço de atendimento com o cliente, possibilitando erros com a desatenção o que gera as vezes desentendimento entre os funcionários por conta do estresse com o desgaste físico, atrasando ainda mais o tempo de entrega do pedido.

3.4.2 Aplicações do Just In Time e eliminação das atividades que não agregam valor na linha de produção

A exploração do Just In Time iniciou-se com a Toyota Motor Company, sendo a primeira a utilizar de forma efetiva e com visando melhorar sua produção. O grande objetivo do JIT é trabalhar a utilidade dos desperdícios da empresa em linha de produção com o objetivo de reduzir o mínimo possível tais desperdício assim como também trabalhar com estoque mínimo ou se possível zero. No processo de produção dos pratos do restaurante ITALIANO não é diferente há desperdícios durante o processo de preparo de um prato, que podem ser trabalhado e melhorado, resultando em uma correta aplicação dos recursos e ferramentas de qualidade que são disponibilizados pelo JIT. Em um ambiente como o do restaurante ITALIANO, em que, grande parte dos funcionários tem pouco conhecimento técnico sobre a técnica JIT, o ideal para iniciar aplicação do JIT seria disponibilizar treinamentos relacionados com a linha de produção dos pratos, é umas das premissas para obter bons resultados com a técnica JIT, pois, a sua aplicação sem um prévio conhecimento e de forma despreparada ou desorganizada pode acarretar em novos problemas para a linha de produção do restaurante, tendo como prejudicado maior o cliente e consumidor final do serviço prestado pelo restaurante. A correta aplicação do JIT tem além do objetivo de melhoria interna, visa proporcionar um melhor atendimento, prestação de serviço e qualidade de produto para o consumidor final, que se conhece como a área externa de uma organização, seja um restaurante ou uma empresa.

Se aplicado o novo processo de produção com a eliminação das atividades que não agregam valor como as atividades praça/caixa e caixa/produção, seguindo os dados descritos na tabela acima, podem ser gerados um ganho de tempo entre 55 (cinquenta e cinco) segundos e 1 (um) minuto e 23 (vinte e três) segundos, ou o tempo médio de 1 (um) minuto e 02 (dois) segundos no atendimento geral das praças do restaurante, o que representa 0,06% aproximadamente do tempo total para entrega de um produto que é de 19 (dezenove) minutos e 08 (oito) segundos. Um valor baixo pára apenas um atendimento, mais é valido ressaltar, que, o restaurante trabalha com grande demanda de pedidos, o que faz gerar uma fila para liberar o produto para produção além da fila existente para cada produto em processo de fabricação, aumentando assim o tempo de entrega do ultimo prato a ser produzido. Ao eliminar esse desperdício de tempo e desgaste humano, é possível conseguir uma melhora no processo de fabricação dos pratos, influenciando assim no resultado final que seria um menor tempo de espera para que o cliente receba seu prato conforme apresenta (tabela 6) com a relação de tempo de entrega de pedido para cada praça, fazendo a comparação entre o processo atual de fabricação dos pratos e o ganho de tempo se aplicado o novo processo.

Tabela 6 – Comparativo de tempo processo atual / novo

Processo atual		Novo processo		
Praça	Tempo total de entrega	Praça	Tempo total de entrega	Ganho de Tempo
Salão direito	00:18:38	Salão direito	00:17:36	00:01:02
Salão esquerdo	00:18:14	Salão esquerdo	00:17:19	00:00:55
Varanda direita	00:18:36	Varanda direita	00:17:30	00:01:06
Varanda esquerda	00:18:26	Varanda esquerda	00:17:25	00:01:01
Jardim	00:18:46	Jardim	00:17:35	00:01:11
Praça da Árvore	00:19:00	praça da arvore	00:17:42	00:01:18
Pergolado	00:19:05	Pergolado	00:17:42	00:01:23

Fonte: Dados da pesquisa

É apontado (tabela 6) um ganho de tempo que pode variar entre 55 (cinquenta e cinco) segundo e 1 (Um) minuto e 23 (vinte três) segundos entre um atendimento na praça do salão esquerdo e um atendimento na Praça do Pergolado respectivamente.

Para executar a eliminação das atividades que não agregam valor e consequentemente aplicar um novo processo de fabricação dos pratos, é necessário implementar um sistema eletrônico que possibilite comunicação imediata entre o garçom e setor de produção, reduzindo o tempo de liberação para produção de pedidos, e evitando um desgaste físico causado pelo constante deslocamento do garçom efetuado durante o processo atual de produção. Com a implementação de um sistema eletrônico, seria possível aumentar o numero de atendimento de mesas em uma mesma praça, e fazer alterações no pedido de forma mais rápida e pratica, o único problema do sistema eletrônico de anotação de pedido seria em caso de falhas no fornecimento de energia elétrica, pois, forçaria o garçom a utilizar novamente as comandas manual, uma vez que sem a energia elétrica o sistema eletrônico de pedido para de funcionar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto de pesquisa apresentou o estudo de caso do restaurante ITALIANO, o objetivo deste projeto de pesquisa foi de estudar métodos de aplicação e possíveis resultados que poderiam ser obtidos através da correta aplicação da técnica JIT (Just In Time). Com o uso do mapeamento de processo notou-se a necessidade de eliminar duas atividades que não agregavam valor ao produto e consequentemente influenciava no processo de fabricação dos pratos. Para executar esta operação é necessário a inclusão de um sistema eletrônico de anotação de pedido que possibilite o envio dos pedidos para a produção e caixa do restaurante simultaneamente além de disponibilizar um treinamento sobre JIT para os colaboradores do restaurante ITALIANO, para poder obter melhores resultados com sua aplicação. Esse projeto de pesquisa deixa além dos resultados encontrados, a necessidade de novas pesquisas utilizando este projeto de pesquisa para estudos futuros com a aplicação do Just In Time na linha de produção de um restaurante e desta forma servir de base para novas pesquisas no campo de prestação de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A. **Administração da Produção e de Operações**. São Paulo. Atlas 2ª edição, 2009.
- MARTINS, Petrônio G, LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo. Ed. Saraiva 2ª edição, 2009
- PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Mercado de Bares e Restaurantes, set.2013**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/13321/mercado-de-bares-e-restaurantes>> acesso em 12/09/2013.
- RUTIGLIANO, Tony, BRIM, Brim. **Vendedor Fora de Série**. Rio de Janeiro. Ed. Sextante, 2014
- SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas S.A 3ª Ed. 2009
- VIANA, João José. **Administração de materiais: Um enfoque prático**. São Paulo. Ed. Atlas 2010.

OS CUSTOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS VERDE E A DECISÃO DE COMPRA DE CONSUMIDORES DE REDES VAREJISTAS

Roberto Gardesani - UPM – robertogardesani@uol.com.br

João Marcello Macedo Leme - UPM

Vanessa Castro Silva Ribeiro - UPM

Veridiana Paula Ananias Padula - UPM

Viviane Matos de Souza - UPM

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a preservação do meio ambiente ganhou proporções antes inexistentes. A sociedade pareceu despertar para as consequências maléficas sobre a natureza da exploração, produção, consumo e descarte oriundos do atual sistema econômico industrial. Eventos como a Rio 92 e o próprio cunho da expressão sustentabilidade fizeram parte do amanhecer dessa consciência ambiental Oliveira (2008).

Logo, essa consciência chegou ao campo da Administração, uma vez que as atividades de organizações estão entre as principais responsáveis por danos ao ambiente. A Gestão Ambiental, definida por Barbieri (2006, p. 42) como:

Diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras, realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando danos ou problemas causados pelas ações humanas quanto evitando que eles surjam.

Hoje pode ser observada sob diversas estruturas, práticas, políticas e metodologias adotadas pelas empresas.

Uma dessas estruturas é a Cadeia de Suprimentos Verde (CSV). Como a cadeia de suprimentos tradicional, a cadeia verde também se constitui em um conjunto de atividades funcionais (transporte, estoque, entre outros) ao longo do canal pelo qual as matérias primas são convertidas em produtos acabados Ballou (2006). No entanto, na CSV, os processos tradicionais foram repensados sob a lógica da sustentabilidade e traduzidos em atividades que reduzem ou eliminam impactos ambientais.

Ao longo da década de 1990, pesquisadores e reguladores tornaram-se crescentemente entusiásticos em relação à CSV. Os benefícios na implantação de uma CSV, em teoria, iam de redução de custos à facilitação do desenvolvimento de uma relação de cooperação com fornecedores, e até mesmo ao encorajamento da tomada de decisão estratégica holística Sarkis (2006).

Nesse contexto, insere-se o problema de pesquisa que esse trabalho procurou responder: como o custo de processos de Cadeia de Suprimentos Verde influencia a decisão de compras de consumidores de redes varejistas? Portanto, o objetivo geral é entender como a decisão de compra de consumidores de supermercados é afetada pelos custos dos processos de CSV.

2. Referencial Teórico

2.1 Cadeia de Suprimentos Verde

Para compreender a Cadeia de Suprimentos Verde, torna-se necessária uma breve introdução sobre a Cadeia de Suprimentos tradicional (CS), cuja base foi ponto de partida para modificações que originaram a CSV.

Segundo Krajewski, Ritsman e Malhotra (2010), a cadeia de suprimentos é “a rede de serviços, materiais e fluxos de informações que liga os processos de

relacionamento com os clientes, de atendimento a pedidos e de relacionamento com os fornecedores da empresa”.

Outra definição conceitual é:

A cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais, que vão se repetindo ao longo de todo o canal, até a matéria prima ser transformada em um produto final, e que agregam valor não só para o consumidor, mas também para todos que têm interesses diretos na empresa. BALLOU (2010, p. 200).

Segundo Ballou (2010), também chamada de *Supply Chain Management*, a Gestão da Cadeia de Suprimentos tem valor estratégico para a empresa, pois relaciona-se diretamente com variáveis como fidelização do cliente e custos. Composto sua importância, destacam-se os seguintes elementos:

- 1) A CS adiciona valor para clientes, na medida em que disponibiliza os bens quando e onde querem, para fornecedores, já que auxilia no deslocamento eficiente de matérias-primas/produtos acabados, e demais stakeholders;
- 2) Elas têm grande influência nos custos globais da empresa, representando de 7% a 9% do valor das vendas;
- 3) Nas últimas décadas, devido à globalização e à expatriação de organizações a países ofertantes de baixos custos de produção, as operações que integram a CS têm tornado mais complexas;
- 4) O nível de exigência dos clientes em termos de nível de serviço (o que inclui disponibilidade de produtos e serviços) aumentou;
- 5) A CS, quando bem gerida, tem o poder de aumentar o *marketshare* da empresa.

Assim, gerenciamento estratégico da Cadeia de Suprimentos pode tanto aumentar os lucros e quanto reduzir custos, sendo fator essencial para a competitividade organizacional.

Com o afloramento da ideia de sustentabilidade, a partir da década de 1990, a pressão de autoridades públicas e dos consumidores levaram as empresas, igualmente interessadas nos possíveis benefícios competitivos que sua aplicação lhes traria, a repensar e reestruturar suas práticas de modo a respeitar o Tripé: economicamente viável, socialmente responsável e ecologicamente correto. Assim, surgiu da Cadeia de Suprimentos Tradicional, a Cadeia de Suprimentos Verde (CSV).

Segundo Srivastava (2007), CSV é, justamente, a integração do pensamento ambiental à gestão de Cadeia de Suprimentos, incluindo design do produto, seleção e compra de materiais, processos de manufatura, entrega do produto final aos consumidores, bem como o destino do produto após sua vida útil.

A Cadeia de Suprimentos Verde adota como meta a integração de todas as operações agregadoras de valor, incluindo compras, logística interna, produção e manufatura, logística externa e distribuição, de modo que todas as atividades associadas a essas funções tenham o menor impacto ambiental possível Sarkis (2006).

A prática da Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde inclui atividades de redução de perdas, reciclagem, desenvolvimento de fornecedores, desempenho dos compradores, compartilhamento de risco e recompensas, adoção de tecnologias limpas, inovações ambientais, adequações à legislação, reutilização de materiais, economia de água e energia, utilização de insumos ecologicamente corretos, processos de produção enxutos e flexíveis, comprometimento e conscientização ambiental pelos integrantes da cadeia de suprimentos Bowen et al. (2001).

A Cadeia de Suprimentos Verde pode ser vista como um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Para Sarkis (2006), um bom Sistema de Gestão Ambiental incorpora um ciclo contínuo de planejamento, implementação, revisão e melhoria de processos e ações que a empresa adota para alcançar metas organizacionais e ambientais. É uma

abordagem organizacional para a gestão ambiental em que o objetivo é incluir considerações ambientais nas operações cotidianas. Sete elementos chaves para um SGA de sucesso incluem: comprometimento da alta direção, foco na melhoria contínua, flexibilidade, compatibilidade com a cultura organizacional, conscientização e engajamento por parte dos funcionários, medidas de performance e parceria com os fornecedores.

2.2. Custos dos Processos da Cadeia de Suprimentos Verde

Na medida em que a competição organizacional em escala global se intensifica, as empresas procuram continuamente reduzir desperdícios e custos mantendo uma estratégia flexível e melhorando sua posição no mercado. As práticas ambientais estão sendo empregadas mais amplamente pela mudança das condições competitivas, que, agora, se focam em performance ambiental, além da financeira. Assim, modelos sustentáveis que orientem as empresas vêm ganhando importância pela possível redução de custos trazida por boas práticas ambientais, pela necessidade de cumprir normas regulatórias impostas pelo governo e de responder à preocupação dos consumidores com o meio-ambiente.

Segundo Dobler e Burt (1996), Cadeia de Suprimentos Verde é a preocupação com o desenvolvimento dos planos ambientais da companhia para seus requisitos de longo prazo em relação a materiais, componentes e sistemas. A CSV auxilia a administração a focar a atenção na competitividade e lucratividade no longo-prazo em detrimento de considerações limitadas de curto prazo. Essa definição significa entender a importância do trade-off entre custo de práticas sustentáveis no curto-prazo e a obtenção de benefícios e metas no longo-prazo.

De acordo com Miles e Covin (2000) apud Shibao (2011) podem-se diminuir os custos através de metas ambientais, na busca de melhoria de processos, utilização completa de insumos, reciclagem, redução do consumo de energia, água, descarte de resíduos e, a forma de armazenagem de resíduos. Por outro lado, segundo Branco e Rodrigues (2006) apud Shibao (2011), para conseguir minimizar gastos, a empresa terá que adaptar suas atividades as práticas sustentáveis, isso poderá gerar custos, por exemplo, compra ou adaptação de seus equipamentos, implantação rigorosa de controle de qualidade em seus processos, maior atenção a segurança no trabalho e saúde, formular programas ambientais e implantar auditorias.

Para Porter e Van der Linde (1995) a, b apud Shibao, (2011) buscam fundamentar a Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde (Green Supply Chain Management – GSCM) como uma iniciativa de competitividade entre as empresas, sendo o processo ecológico uma forma de minimizar os desperdícios e aumentar a produtividade. Kopicki et al (1993) e Van Hoek (1999) apud Shibao (2011) classificam as empresas quanto a GSCM de acordo com três características: reativo, pró-ativo e agregação de valor. O reativo apenas reage às leis e regulamentos impostos a ele, realizando o mínimo necessário; o pró-ativo ao contrário, antecipa-se às leis, procurando incorporar práticas de gestão ambiental, por exemplo, reciclagem de produtos; e, por último, para agregação de valor, as empresas incorporam compras verdes e a certificação ambiental como forma de estratégia.

Uma nova imagem de práticas ambientais está emergindo, ela é direcionada a custo e estratégia, justifica-se economicamente e integra-se com as decisões corporativas sobre produto e/ou processo. As práticas ambientais de Cadeia de Suprimentos evoluem atualmente de um elemento tipicamente não competitivo para uma parte integral da vantagem competitiva organizacional Robert (2011).

Assim, torna-se essencial conhecer concretamente as implicações que a adoção de processos verdes na Cadeia de Suprimentos trazem para os custos na organização.

Segundo Brito e Berardi (2010) e Porter e Van Der Linde (1995) apud Shibao (2011), os custos de uma empresa podem ser reduzidos mediante a uma gestão dos recursos naturais eficientes, bem como, pela redução de desperdícios no processo produtivo. Além disso, essa gestão também torna a organização mais competitiva no mercado.

Para Shrivastava (1995) apud Brito; Berardi (2010), quando há uma gestão ecocêntrica no processo, que visa o alinhamento entre a gestão empresarial e a gestão dos impactos causados no meio ambiente, há também uma redução nos custos devido à diminuição dos insumos utilizados no processo como um todo.

Segundo Martins (2001) a importância da Gestão estratégia de custos, está relacionada com a integração que deve existir entre dois agentes: o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa de forma holística. Entender essa integração é importante para a sobrevivência da empresa no mercado globalizado e para ela se tornar competitiva. Isso é alcançado através da eliminação de desperdícios, redução de custos, aumento na qualidade e, a melhoria de sua eficiência e produtividade.

Entrando propriamente no campo da Cadeia de Suprimentos Verde, o mesmo autor fala sobre a escolha entre embalagens descartáveis ou retornáveis. A decisão de utilizar embalagens retornáveis, que voltam para a empresa após a entrega do produto, deve ser avaliada com base no investimento necessário para adquiri-las, assim como na sua manutenção, e em quantas vezes essa embalagem poderá ser reutilizada. Se o retorno for positivo é viável a utilização desse tipo de embalagem.

Para rastrear, calcular e contabilizar as alterações nos custos que a organização incorre ao tornar sua Cadeia de Suprimentos em Cadeia de Suprimentos Verde é necessário um método que detecte essas variações. Elas, normalmente, a curto prazo, traduzem-se em aumentos de custo, pelo valor do investimento inicial, mas a longo prazo transformam-se em economias, pela redução ou mesmo eliminação de desperdícios de materiais (embalagens, combustível, energia, água) e esforços, de multas ambientais e de má reputação perante ao mercado.

Um método possível de ser aplicado para essa medição é o Sistema de Custeio baseado em Atividades (ABC). Para Nakagawa (1994, p.40), esse sistema “[...] trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa”. De forma simplificada, a atividade é o processamento de uma transação, este processo acontece através da relação entre pessoas, materiais, tecnologias, métodos, ambiente, tendo como objetivo a produção do produto ou serviço.

Sob a perspectiva de custeio ABC, de forma mais abrangente, as empresas estão segmentando as etapas do processo logístico para descobrir quais atividades estão auferindo maiores custos ou rentabilidades, para conhecer quem são os clientes mais rentáveis para a empresa ou quais estão causando prejuízo. Isso é realizado através do custeio dos recursos, entendendo-se como recursos da empresa: pessoas, máquinas, matéria prima. Em seguida, analisam-se quais as atividades e em quais proporções estão utilizando os recursos e, posteriormente, quanto de cada atividade os clientes estão consumindo. Desta forma, a logística de custeio ABC, proporciona maior exatidão na obtenção de valores para cada processo, quais atividades demandam mais atenção, custos ou lucros, sendo um investimento que trará como retorno informação competitiva, pois poderá oferecer níveis de serviços superiores para os clientes que proporcionam maiores rentabilidades. Fleury et al. (2000)

2.2.3 Custos logísticos por processo

Os custos envolvidos nos processos logísticos devem ser analisados em termos incrementais, ou seja, avalia-se a variação do custo total em função de uma mudança no sistema logístico que resultou em aumento no custo. O custo incremental é, assim, um fator relevante para a tomada de decisão da empresa Christopher, Leite (2002).

De acordo com Dias (2012), a logística de materiais envolve os seguintes custos: os custos de estoque, custo de armazenagem, custo de pedido, custo de falta de estoque e o cálculo do custo total. O custo de estoque diz respeito a todo e qualquer armazenamento de materiais, o custo de armazenagem é compreendido pelo espaço que o material ocupa, ou seja, a quantidade e o tempo de permanência influencia no aumento ou diminuição desse custo, sendo chamado de Fator de Armazenagem. O custo de pedido envolve o custo com mão de obra (salários e encargos), materiais (fax, papéis, impressora) utilizados, custos indiretos (energia, telefone, correios, viagens). O custo de falta de estoque está relacionado ao não atendimento de clientes, não cumprir com os prazos contratuais, cancelamento de pedidos, dano à imagem da empresa e, por fim, o custo total, é a soma entre o custo total de armazenagem e o custo total de pedido.

Para cálculo do custo de armazenagem consideram-se as somas das seguintes taxas: taxa de retorno de capital, taxa de armazenamento físico, taxa de seguro, taxa de movimentação e distribuição, taxa de obsolescência e outras taxas (água, luz, entre outros), DIAS (2012).

Para Faria e Costa (2010), a armazenagem é um sub processo da logística, que tem como objetivo fornecer um sistema de abastecimento, ligando o fornecedor, a produção e a demanda. Dentro da armazenagem estão as atividades de movimentação de matérias, embalagens e produtos e estocagem.

Os custos do sub processo de armazenagem estão diretamente relacionados com a instalação, que pode ser própria ou de armazéns públicos/ gerais. Quando a instalação é própria estes custos são fixos e podem ser reduzidos a partir da diminuição de movimentações desnecessárias dentro do armazém, bem como com o aumento da quantidade movimentada por lote. Já os custos de armazéns públicos/ gerais são variáveis mediante as taxas de armazenagem, portanto, estes custos podem ser reduzidos pela diminuição das tarifas de aluguéis de contêineres e pelo melhor planejamento de descarga desses contêineres. Além disso, deve haver total integridade quanto aos dados sobre custos no inventário.

Segundo o autor o transporte, por sua vez, também é um subproduto da logística, ele é responsável por realizar o deslocamento de materiais, componentes, produtos acabados ou mesmo peças de reposição, do fornecedor até a empresa, entre as unidades da empresa, e para os clientes.

Segundo Bowersox e Closs (2001) apud Faria, Costa (2010) os custos de transportes são influenciados pelos fatores econômicos abaixo:

- 1) Distância: é um fator que causa impactos nos custos variáveis, pois quanto maior a distância percorrida, maior será o custo do transporte.
- 2) Volume: o custo pode ser reduzido em uma economia de escala, onde quanto maior o volume da carga transportada, menor será o custo por unidade transportada.
- 3) Densidade: assim como o volume, também deve-se aumentar a densidade transportada para um melhor aproveitamento da capacidade do veículo.
- 4) Facilidade de acondicionamento: trata-se do aproveitamento do espaço disponível no veículo, quanto maior a padronização das formas e tamanhos dos produtos, maior será o aproveitamento, evitando-se desperdícios.
- 5) Facilidade de manuseio: refere-se a utilização de equipamentos especiais que otimizam o processo de carga e descarga.

6) Responsabilidade: Trata-se do risco envolvido no processo de transporte, como, riscos de avarias e roubos. Essa responsabilidade é mensurada com base em reclamações.

7) Mercado: os custos de transporte são afetados pelo mercado, como por exemplo, a sazonalidade de demanda e a intensidade ou facilidade de tráfego. Uma forma de reduzir os custos de transporte é a existência de cargas nas rotas de retorno.

Segundo Bowersox e Closs (2001) apud Faria e Costa (2010), para que o manuseio e movimentação dos materiais e produtos sejam realizados de uma maneira eficiente, a logística deve garantir a integridade e qualidade dos mesmos, o que depende, em grande parte, da embalagem utilizada, que deve facilitar a movimentação. Os custos referentes a essas movimentações são classificados em embalagem para o consumidor final e embalagens voltadas às operações logísticas.

Uma forma de facilitar o manuseio e transporte dos materiais e produtos, e ainda reduzir o número de avarias e roubos e, conseqüentemente, o custo do transporte, manuseio, movimentação e armazenagem são a unitização e padronização da carga em contêineres, que podem ser transportados em mais de um modal de transporte e ainda são reutilizáveis. (FARIA; COSTA, 2010)

De acordo com Faria e Costa (2010), há dois *trade-offs* importantes na análise dos custos das embalagens. O primeiro refere-se à otimização cúbica, quanto melhor for utilização do espaço do transporte, menor será o seu custo. E o segundo se trata do grau de proteção que a embalagem oferece ao produto, quanto maior for esse grau, maior será o seu custo, porém, a intensidade dessa proteção reduz os custos de avarias, perdas e danos ao produto.

2.3 Estratégia de marketing e comportamento do consumidor

A luz do disposto por Best, Hawkins e Mothersbaugh (2007) e Peter e Olson (2009) é possível definir estratégia de marketing como um plano criado para influenciar os consumidores, quanto ao seu afeto cognição e comportamento, de forma que aumentem os sentimentos favoráveis em relação aos produtos serviços e marcas, para que os experimentem e os comprem repetidas vezes. Para que essa estratégia seja concebida, implementada e controlada de maneira a atingir os objetivos organizacionais é mister que esteja baseada em crenças, premissas, teorias e pesquisas bem fundamentadas sobre o comportamento do consumidor a fim de obter um importante vantagem competitiva e aumentar a probabilidade de que o plano estratégico de marketing e as decisões tomadas sejam bem sucedidas.

Basicamente para que a estratégia de marketing seja bem sucedida deve responder como o valor percebido pelo cliente pode ser aumentado e suas necessidades atendidas a partir do composto de marketing: preço, produto, comunicações, distribuição e serviços fornecidos ao mercado alvo induzindo o consumidor a decidir por seu produto Best, Hawkins, Mothersbaugh (2007).

De acordo com os mesmos autores, a única maneira de uma empresa ser bem sucedida é fazer com que seus consumidores percebam que suas necessidades podem ser supridas por seus produtos, além de decidirem que ele é a melhor solução disponível para seu problema, comprando-os em seguida e ficando satisfeitos. Esse processo de decisão é fruto da estratégia de marketing e produz resultados para empresa como o posicionamento do produto, resultados para o indivíduo como a satisfação das suas necessidades e resultados para a sociedade como resultados econômicos, no ambiente físico e de bem estar social.

A natureza do comportamento do consumidor para Best, Hawkins e Mothersbaugh (2007) apresentam no modelo conceitual, um processo cíclico onde a autoimagem e estilo de vida de cada indivíduo é criada por diversas influências internas (percepção, aprendizado, memória, razões, personalidade, emoções e

atitudes) e externas (cultura, subcultura, fatores demográficos, status social, grupo de referência, família e atividades de marketing). Desejos e necessidades são gerados por essa autoimagem e estilo de vida, fato que leva aos indivíduos a realizarem decisões de consumo para satisfazê-los. Para realizar a decisão de consumo o indivíduo necessariamente passará por um processo de decisão, onde primeiramente deverá reconhecer o problema ou necessidade, buscar informações, avaliar e selecionar as alternativas, escolher a loja e realizar a compra e passar pelos processos de pós-compra.

Semelhante ao modelo apresentado por Best, Hawkins e Mothersbaugh (2007), Peter e Olson (2009) dividem a natureza do comportamento do consumidor em três fatores. São eles afeto e cognição do consumidor, ambiente do consumidor e o comportamento em si. O afeto e a cognição são tipos de reação mental a estímulos e eventos, onde o afeto está relacionado aos sentimentos e a cognição as opiniões. O ambiente dos consumidores está relacionado às coisas externas que influenciam a maneira de como ele sente, pensa e age. Esses fatores externos vão desde a conduta de outras pessoas a estímulos físicos como lojas, propagandas e anúncios. Por fim, definem o comportamento do consumidor como toda a parte observável no comportamento do consumidor, isto é, suas ações físicas.

2.3.1 Influências sobre o comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor pode ser influenciado por diversos aspectos do ambiente físico e social. “O ambiente refere-se a todas as características físicas e sociais do mundo externo do mundo externo do consumidor, incluindo os objetos físicos [...], as relações espaciais [...] e o comportamento social de outras pessoas [...]”. Peter, Olson (2009, p.256).

O ambiente pode ser analisado nos níveis micro e macro, onde o macro ambiente engloba fatores de grande escala como clima, condições econômicas, político legais, sócio culturais, além do ambiente natural. Já o microambiente trata do ambiente imediatamente ao redor da pessoa como família ou domicílio.

Outra forma de classificar o ambiente é em relação aos seus aspectos ou dimensões, dividindo-o em social e físico. O ambiente social engloba todas as formas diretas e indiretas de interações pessoas que em sua forma macro dizem respeito a cultura, a subcultura e a classe social e na forma micro, se referem as interações entre pequenos grupos como famílias, grupos de referência, organizações e a mídia. O ambiente físico é formado por todos os componentes não humanos, espaciais e não espaciais, da área em que o comportamento do consumidor que influem nesse comportamento Peter, Olson (2009).

Best, Hawkins e Mothersbaugh (2007) entendem como influências internas ao comportamento do consumidor a percepção, o aprendizado ou conhecimento, a memória, as razões, a personalidade, as emoções e atitudes. Incluem, também, a esta lista os recursos do consumidor.

Pode-se entender como razões ou motivações as forças que levam a um determinado comportamento por parte do consumidor a partir do objetivo e direcionamento fornecidos que afetam todas as partes do processo decisório Blackwell et al (2011) e Best et al (2007).

A personalidade de um consumidor funciona como um guia para o seu comportamento em busca de seus objetivos diante as diferentes situações, onde suas características individuais e características internas ditarão a tendência de suas ações.

As emoções segundo os mesmos autores são sentimentos acionados inconscientemente de acordo com diferentes situações que alteram os nossos comportamentos e pensamentos. E por atitudes entende-se a simples avaliação positiva ou negativa de uma alternativa, tendo papel fundamental na futura escolha.

Por fim, Blackwell et al (2011) entendem como os recursos do consumidor os limites distintos de disponibilidade que cada indivíduo tem para alocar seu tempo,

dinheiro e capacidade de recepção e processamento de informação, já que estes possuem capacidades limitadas.

2.3.2 Processo de tomada de decisão do consumidor

O modelo genérico de resolução de problemas e tomada de decisão do consumidor é apresentado de maneiras muito similares por Blackwell et al (2011), Best et al (2007), Peter e Olson (2009) e Solomon (2002), seguindo basicamente as seguintes etapas: reconhecimento do problema ou necessidade; busca de informações ou soluções alternativas; avaliação e seleção da alternativa de pré compra; escolha da loja, produto e compra; e processos de pós compra (reavaliação da alternativa escolhida e despojamento).

O reconhecimento da necessidade ou problema ocorre quando o indivíduo sente a diferença entre uma situação considerada ideal ou desejada se comparada com uma situação real. Tanto o estado desejado quanto o real são influenciados pela autoimagem e pelo estilo de vida. Quando a diferença entre o ideal e o real for considerável para o consumidor, este passará a procurar uma solução para o problema.

Assim que o problema foi reconhecido primeiramente é feita a busca interna na memória, por informações relevantes sobre possíveis soluções do problema, caso estas informações não sejam suficientes se faz necessária uma busca por informações externas. As informações são buscadas de acordo com os critérios de avaliação adequada do problema, a existência de diversas soluções alternativas e o desempenho de cada solução alternativa relacionada ao critério de avaliação Blackwell, et al (2011), Best et al (2007) e Peter; Olson (2009). Além de ser classificada com interna ou externa, a busca por informação também pode ser classificada como deliberada ou acidental SOLOMON (2002).

A avaliação e seleção das alternativas é o processo de decisão do curso da ação a ser tomada que apresenta a maior possibilidade de resolver o problema a partir das diversas informações colhidas na fase anterior. Durante esta fase o consumidor determina os critérios que irá utilizar para julgar as alternativas, julga as alternativas que deve considerar, avalia o desempenho das alternativas selecionadas e aplica uma regra de decisão para efetuar a escolha final. Inúmeras maneiras podem ser utilizadas pelos consumidores para efetuar suas escolhas. Essas decisões podem ser afetivas, baseadas em atributos específicos, quando se tem conhecimento de diversos atributos das alternativas, e escolhas baseadas em atitudes.

Para Blackwell et al (2011) e Best et al (2007), o ato da compra envolve uma série de decisões relacionadas como: comprar ou não, quando comprar, o que comprar, onde comprar e como pagar. A loja deve ser escolhida assim como o produto. Essa escolha pode ser realizada simultaneamente; primeiro o item, depois a loja; ou primeiro a loja e depois o item. Dessa forma tanto o fabricante quanto o varejista deve conhecer a sequência lógica de decisão em questão utilizada por seu mercado alvo, pois está terá um grande impacto sobre a estratégia de marketing. O processo de escolha de uma loja varejista é descrito da seguinte forma Best et al (2007, p.377):

O processo de decisão de utilizado pelos consumidores para escolha de uma loja de varejo é igual ao processo para selecionar uma marca. A única diferença é a natureza dos critérios de avaliação utilizados. A imagem da loja de varejo é um importante critério de avaliação. [...]. As marcas de lojas podem tanto capitalizar sobre a marca da loja quanto melhorá-la ou denegri-la.

Depois que a loja e a marca foram escolhidas “a compra é feita em função de dois fatores: intenções de compra e influências ambientais e/ou diferenças individuais” onde “a maioria das compras a varejo, entretanto, acontece sob solução de problema

limitada no que há baixa lealdade à marca e propensão de trocar as escolhas de marca” Blackwell et al (2011, p.167 e 168).

O último passo do processo de tomada de decisão do consumidor envolve os processos de pós compra. A compra normalmente é seguida pelo uso, no entanto, o não uso pode ocorrer o que deve ser combatido pelos profissionais de marketing. “O descarte do produto pode ocorrer antes, durante ou depois do uso do produto” Best et al (2007, p.404). Tanto o uso do produto quanto o descarte são, assim como a dissonância pós-compra são grandes influências sobre a satisfação dos clientes, já que quando suas expectativas não são atendidas provavelmente o cliente ficará insatisfeito. A principal razão para procurar manter os clientes satisfeitos é proporcionar a estes motivações suficientes para que a comprem novamente.

2.3.3 Escolha da loja e a CSV

O processo de escolha da loja de varejo segue, também, o processo apresentado para a decisão de compra tendo na imagem da loja o seu mais importante critério de avaliação. A imagem da loja varejista é o que as pessoas pensam e sentem quando ouvem ou veem o nome da loja. Já o valor da marca dessa loja pode ser entendido como o valor que os consumidores atribuem a marca ou a loja além dos atributos dos produtos vendidos em si Best et al (2007).

Os mesmo autores apresentam como dimensões da imagem da loja a mercadoria, o serviço, a clientela, as instalações físicas, a conveniência, a promoção, a atmosfera da loja, institucional e pós-transação. Dentre essas, a dimensão institucional é formada pela componente reputação da loja que pode ser beneficiada pela adoção da cadeia de suprimentos verde. A adoção da cadeia de suprimentos verde também influirá na percepção dos componentes da qualidade, estilo e preço, da dimensão da mercadoria.

Destarte a pesquisa busca avaliar como os consumidores enxergam a adoção da cadeia de suprimentos verde em relação à imagem da loja, definindo se existe agregação de valor para a marca e quantificando seus custos na visão do consumidor.

2.4. Redes varejistas

A luz do disposto por Angelo e Silveira (2008) o varejo trata-se de um dos principais setores da economia mundial, devido a sua grande importância dentro do canal de distribuição devido a forte influência que produz sobre as preferências e decisões de compra dos consumidores, fornecendo para as indústrias informações fundamentais sobre as tendências e preferências dos consumidores por ser o ponto da cadeia mais próximo dos consumidores finais.

Richert (1954) apud Las Casas (2000, p.17) acrescentam que o varejo é “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Conceito ampliado pela American Marketing Association que LAS CASAS (2000, p.17): “[...] define o varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente aos consumidores finais e eventualmente a outros consumidores.”

2.4.1. Funções básicas dos varejistas

Levy e Weitz (2000) e Berman e Evans (1998) apud Bernardino et al. (2008) apresentam como responsabilidade dos varejistas atenderem aos consumidores finais colocando ao seu alcance produtos e serviços para melhor satisfazê-los.

Para que as necessidades dos consumidores finais sejam atendidas os varejistas devem seguir as seguintes funções básicas: fornecer uma variedade de produtos e serviços que proporcione ao consumidor a possibilidade de escolha; dividir

lotes grandes em pequenas quantidades, desvinculando o produto do lote adquirido do fornecer; manter estoque para que os consumidores tenham sempre a mão os produtos que necessitam; fornecer serviços que facilitem a tarefa de compra e o uso dos produtos pelos clientes; atingir um determinado volume de vendas que garanta a sua participação, estabilidade e crescimento no mercado; atingir um determinado nível de lucratividade que compense financeiramente os acionistas do empreendimento; e criar uma imagem apropriada ao tipo de negócio em questão.

Mattar (2011) inclui entre as funções de varejo os conceitos de utilidade de sortimento, utilidade de quantidade, utilidade espacial e utilidade de tempo, que nada mais significam que o varejo deve disponibilizar a variedade de produtos correta, na quantidade, locais e tempos certos.

Os formatos de varejo com loja podem ser divididos em varejo de alimentos, supermercados compactos ou de vizinhança, supermercados convencionais, superlojas, lojas de conveniência, varejo tradicional e de mercadorias em geral, lojas de departamento, lojas tradicionais de desconto ou lojas de variedades, lojas tradicionais especializadas, especialistas de categoria, clubes atacadistas, hipermercados, lojas off-price e varejo de serviços.

Conforme a tabela 2, de acordo com o faturamento em 2012 fazem parte dos 5 maiores grupos varejistas no Brasil as empresas: Grupo Pão de Açúcar (CBD), Carrefour Com. e Ind. Ltda., Wall Mart Brasil Ltda., Sonda Supermercados e a Superm Comper, dos quais os clientes serão o sujeito de análise da pesquisa.

Tabela 2 - Ranking ABRAS 2013 - Top 5 - Estado de São Paulo

Class_ 2013	Class_ 2012	Razão Social	Sede	Faturamento Bruto em 2011	Número de Lojas
1	1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	R\$ 57.223.633.201,00	1.882
2	2	Carrefour Com. Ind. Ltda.	SP	R\$ 31.474.808.100,00	-
3	3	Walmart Brasil Ltda.	SP	R\$ 25.932.914.725,00	547
9	12	Sonda Supermercados	SP	R\$ 2.301.795.053,00	32
12	13	Superm Comper	SP	R\$ 2.070.598.000,00	48
Total 5 maiores				R\$ 119.003.749.079,00	2.509

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2013)

3. Procedimentos metodológicos

3.1. Tipo de pesquisa

O estudo visa verificar a relação dos custos no processo de adoção da cadeia de suprimentos verde e as reações dos consumidores no processo de decisão de compra, sendo conhecidos os fenômenos aplicados. Desse modo, o trabalho foi desenvolvido com base no estudo descritivo que segundo Richardson et al (2007), é utilizado para descrever causas e consequências de um fenômeno.

3.2 Coleta de dados

O questionário foi estruturado a partir da sequência de apresentação do referencial teórico, sendo composto por perguntas fechadas, perguntas de múltipla escolha, além de perguntas com escala de avaliação e concordância Pinheiro et al (2006).

Primeiramente foi realizado um pré-teste do questionário com uma pequena amostra do público alvo. Depois de validado, o questionário foi aplicado por meio de contato direto e individual, aos consumidores.

Os sujeitos da pesquisa, totalizaram 300 respondentes e foram abordados aleatoriamente nas saídas de 5 maiores grupos varejistas.

3.4 Técnica de análise de dados

Segundo Trujillo (1974) apud Lakatos e Marconi (2009), a análise dos dados mostra se há relações entre o objeto em estudo e outros fatores, as quais podem ser estabelecidas através de relações de causa e efeito, produtor-produto, correlações, análise de conteúdo, entre outros.

Os dados coletados foram tratados pelo software SPSS Statistics 19 e analisados sob ótica estatística. Foi realizada a análise de correlação, para estudar se existe ou não relação, entre o custo para a adoção da cadeia de suprimentos verde e a decisão de compra dos consumidores das redes varejistas de supermercados. Também foi realizada a análise fatorial para verificar a variabilidade das variáveis, agrupando-as em um número menor de fatores para melhor observação da amostra de dados. A análise ANOVA verificou a existência de reações diferentes em grupos de consumidores diferentes.

3.9 Matriz de questões e teorias referenciais

Quadro 1 – Matriz de questões e teorias referenciais

Questões	Teorias Referenciais
Q1- Dou preferência para supermercados que adotam medidas ecológicas, como seleção de fornecedores sustentáveis e desenvolvimento de transporte que não polui o ambiente.	Atitude sustentável
Q2- Compreendo que a adoção de práticas sustentáveis podem gerar, inicialmente, um custo maior para os supermercados e estou disposto a pagar um pouco mais caro por seus produtos.	Custos da Cadeia de Suprimentos Verde
Q3- Se tiver opção de comprar produtos de preços e características iguais, opto por aquele que é armazenado, transportado e manuseado de forma ambientalmente responsável.	Custos da Cadeia de Suprimentos Verde
Q4- Estou disposto a pagar mais por produtos de supermercados que tenham processos de embalagem econômica e de utilização de refs.	Custos da CSV relacionados à embalagem de produtos
Q5- Eu não me preocupo com as práticas ambientais adotadas pelo fornecedores em seus processos de transporte, estocagem e manuseio, o importante é o preço final do produto.	Interdependência fornecedor-supermercado e custos da CSV
Q6- Tenho preferência por um supermercado que antecipa-se às leis, procurando, por iniciativa própria, reciclar produtos, buscar certificações ambientais, possuir processos não poluentes, etc.	Classificação organizacional: reativo, pró-ativo e agregador de valor
Q7- Tenho preferência em comprar de supermercados que possuam uma relação de envolvimento e cooperação com seus fornecedores, onde todos são estimulados a adotar melhores práticas ambientais.	Interdependência fornecedor-supermercado
Q8- Estou disposto a pagar mais por produtos de supermercados que tenham processos de estoque que visem impactos ambientais mínimos.	Custos da CSV relacionados à estocagem de produtos
Q9- Prefiro adquirir um produto mais barato que seja ambientalmente responsável no modo como foi transportado, estocado e manuseado do que uma opção mais cara que não seja ambientalmente responsável.	Custos da Cadeia de Suprimentos Verde e atitude sustentável
Q10- Estou disposto a pagar mais por produtos de supermercados que tenham processos de transporte que visem impactos ambientais mínimos.	Custos da CSV relacionados ao transporte de produtos
Q11- Estou disposto a pagar um valor adicional pelos produtos de um supermercado que fornece informações educacionais sobre seus processos estocagem, transporte e manuseio de mercadorias que reduzem impactos ambientais.	Custos da CSV relacionados à estocagem, transporte e embalagem de produtos
Q12- Estou disposto a pagar um valor adicional pelos produtos de supermercado ambientalmente corretos se a compra dos mesmos contarem pontos para futuras promoções e descontos (programa de fidelidade).	Custos da CSV e a fidelização do consumidor

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3.10. Análise dos Resultados

A fim de conhecer melhor a amostra e precisar como se dividiu o número de respondentes entre os critérios faixa etária, formação educacional, responsabilidade pelas decisões de compra de supermercado e principal supermercado de escolha, foi utilizada a estatística descritiva.

Quanto à faixa etária, a amostra divide-se aproximadamente em: 48% na primeira faixa (de 18 a 29 anos), 22% na segunda faixa (de 30 a 39 anos), 9% na terceira faixa (de 40 a 49 anos) e 21% na quarta faixa (de 50 anos a mais).

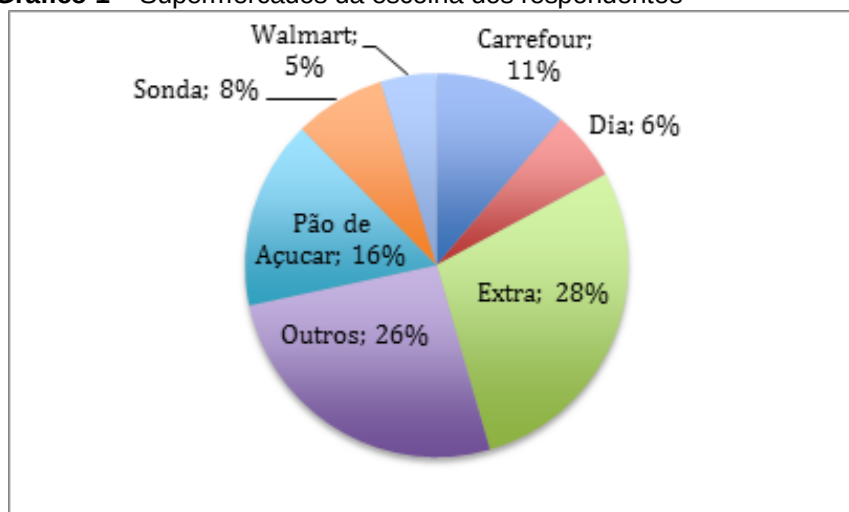
Quanto ao sexo, 46% dos respondentes foram homens e 54% mulheres.

A respeito da formação educacional, 10% das pessoas entrevistadas possuíam Ensino Médio Incompleto, 11% possuíam Ensino Médio Completo, 38% Ensino Superior Incompleto, 29% Ensino Superior Completo e 12% além do Ensino Superior Completo.

Na pesquisa realizada, 46% dos respondentes eram responsáveis pelas decisões de compra de supermercado enquanto 54% não o eram.

Os supermercados escolhidos pelos respondentes para a maioria de suas compras apresentam-se de acordo com o gráfico 1 a seguir:

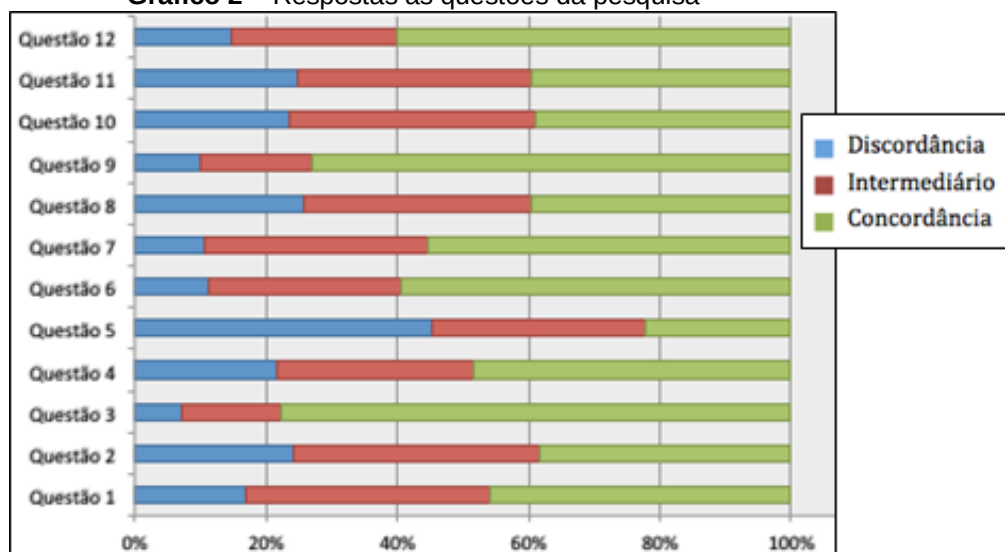
Gráfico 1 – Supermercados da escolha dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Encaixam-se na classificação “Outros” os supermercados Andorinha, Assai, Atacadão, Bem Barato, Bergamais, Bergamini, Coop, Cuca Supermercados, Davó, Futurama, Makro, Mambo, Marché, Master, MM, Nagumo, Pastorinho, Pepe, Rod Raf, Sacolão, Safari, Sam’s Club, Sátmo e Zaffari. Eles foram condensados nessa categoria, pois representavam individualmente menos de 5% da amostra total.

No Gráfico 2, podem ser visualizadas como se dividiram as respostas para as doze questões da pesquisa. A faixa de 1 a 3 representa respostas de discordância em relação às afirmações, a faixa de 4 a 6 representa respostas intermediárias e de 7 a 10 respostas de concordância a respeito das afirmações.

Gráfico 2 – Respostas às questões da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

3.10.2 Estatística Multivariada

Utilizou-se, na parte de Estatística Multivariada, a Análise Fatorial que “busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, identificando fatores comuns” Fávero et al (2009, p. 235).

Anteriormente à Análise Fatorial, foram feitos os Testes de Kayser-Myer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett para verificar se as variáveis do questionário eram, de fato, apropriadas a esse tipo de análise. O Teste de KMO compara o grau de correlações simples com o grau de correlações parciais entre as variáveis (devendo este último ser pequeno) enquanto o Teste de esfericidade de Bartlett avalia a existência de inter-relações entre as variáveis. O teste de KMO apresentou resultado de 0,863 (superior a 0,5) e o teste de Bartlett apresentou resultado de 0,00 (inferior ao alfa 0,05), o que demonstra que a amostra é passível de receber Análise Fatorial Fávero (2009).

Em seguida, analisou-se a Matriz Anti-Imagem, “uma medida da adequação amostral de cada variável para uso da análise fatorial” segundo Pestana e Gageiro (2000, p. 198). Ela indicou que a Medida de Adequação da Amostra (*Measure of Sampling Adequacy* – MSA) para cada uma das variáveis estava adequada, com exceção de “Grau de Formação Acadêmica”. Está não apresentou MSA superior a 0,5, ela foi, então, retirada das análises posteriores.

Posteriormente, foi utilizado o quadro de Comunalidades para verificar a proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores extraídos. O único valor relativamente baixo encontrado foi o da variável Q3, apresentando significância de 0,393. No entanto, optou-se por mantê-la a fim de observar se estaria logicamente ligada a algum fator PESTANA, GAGEIRO (2000).

A Análise Fatorial resultou em quatro fatores. De acordo com a Variância Total Explicada, os fatores explicam aproximadamente 64% das variâncias das variáveis o que, por estar acima 60%, mais uma vez, provou tal tipo de análise estatística apropriada ao estudo.

Tabela 1 - Matriz rotacionada

Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Q2	,782	,204	,026	,048
Q5	-,734	-,115	-,168	,047

Tabela 1 - Matriz rotacionada

Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Q4	,730	,145	,089	-,121
Q8	,713	,342	-,114	,143
Q10	,633	,054	-,081	,393
Q11	,599	,437	,135	,215
Q3	,491	,336	,101	,171
Q7	,308	,839	,081	,169
Q6	,169	,827	,029	,208
Q1	,490	,644	,193	,051
Faixa etária	,100	,582	,265	-,292
Sexo	,011	,059	,818	,089
Responsável	-,129	-,208	-,795	,115
Q9	,007	,102	-,062	,821
Q12	,520	,148	,257	,554

Fonte: Dados da pesquisa - extraído do software IBM SPSS

Na Matriz rotacionada Tabela 1, observou-se quais variáveis compunham cada fator. O Fator 1 foi composto pelas variáveis Q2, Q5, Q4, Q8, Q10, associando variáveis que relacionavam preço à adoção de práticas de CSV. O Fator 2 foi formado pelas variáveis Q7, Q6, Q1 e Faixa etária, indicando que quanto maior a idade, maior tende a ser a preferência por supermercados que tenham relação de cooperação com fornecedores, que antecipem-se às leis, e que adotem medidas ecológicas. O Fator 3 engloba as variáveis “Sexo” e “Responsabilidade pelas compras de supermercado”, apontando para o fato de que, normalmente, o responsável por tais compras é do sexo feminino. O Fator 4 seria composto pelas variáveis Q9 e Q12, no entanto, como Q12 apresentou significância alta também no Fator 1, optou-se por considerá-la como uma variável independentes. Pela análise, Q11 e Q3 não se associam a nenhum fator.

Por fim, foi realizada a Análise Fatorial para os supermercados Pão de Açúcar, Extra e Carrefour Tabela 2. Ressalva-se que, pela reduzida amostra de cada um deles, os resultados dessa segunda análise não possuem validade estatística, configurando-se apenas como uma sugestão acerca do comportamento dos consumidores desses supermercados em relação à CSV.

Tabela 2 - Matriz rotacionada por supermercados

Pão de Açúcar				Extra				
Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Q5	-,834	-,123	,377	Q7	,829	,284	,134	,029
Q1	,794	-,233	-,122	Q8	,826	,254	-,118	,159
Q2	,783	,086	-,295	Q6	,795	-,149	,045	,065
Q8	,746	,418	,216	Q1	,648	,366	,338	,107
Q12	,738	,542	,143	Q2	,629	,366	,056	,263
Q4	,699	,284	-,099	Q4	,285	,778	,169	,041
Responsável	-,679	,273	,044	Q5	-,239	-,709	-,013	-,194
Q7	,668	-,522	,302	Responsável	-,016	-,077	-,853	,066
Q6	,598	-,437	,426	Sexo	-,121	,408	,606	-,210
Sexo	,481	-,227	-,054	Faixa etária	,340	-,438	,579	-,027
Q10	,377	,695	,141	Q12	,464	,109	,517	,504
Faixa etária	,417	-,598	,019	Q9	-,032	,083	-,161	,868
Q9	-,020	,156	,872	Q10	,465	,121	-,038	,662

Tabela 2 - Matriz rotacionada por supermercados

Carrefour				
Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Q4	,889	-,137	,038	,246
Q2	,839	,035	,044	-,017
Q5	-,836	,022	-,174	,025
Q10	,801	,188	,084	,305
Q8	,722	,281	,409	,216
Q6	,708	,400	,348	-,219
Q1	,618	,598	-,023	,290
Sexo	,234	,859	-,057	-,162
Responsável	,345	-,791	-,214	-,007
Q7	,562	,590	,452	,098
Q9	,175	-,040	,855	,268
Faixa etária	,120	,495	,664	-,401
Q12	,198	-,065	,135	,928

Fonte: Dados da pesquisa - extraído do software IBM SPSS

3.11 Resultados

O Fator 1 engloba questões que tratam do custo que a adoção da Cadeia de Suprimentos Verde (CSV) pode trazer e da disposição do consumidor para arcar com produtos mais caros em decorrência dessa adoção. O fator pode ser considerado como uma sugestão aos supermercados que desejam investir em CSV: para que os clientes paguem mais pelos produtos que possuam CSV, mostra-se conveniente a divulgação acerca dos processos e medidas adotadas. Isso faria com que a clientela, na fase da decisão de compra de avaliação e seleção da alternativa pré-compra, percebesse a razão pelo aumento no preço e o valor agregado pela CSV a esses itens, de acordo com Best, Hawkins e Mothersbaugh (2007). Assim, apesar de seu encarecimento, ela teria maior propensão a comprá-los.

No Fator 2, estão associadas questões sobre a preferência por supermercados que tenham sua postura organizacional classificada como pró ativa pela categorização de Kopicki et al (1993) e Van Hoek (1999) apud Shibao (2011), relação próxima com seus fornecedores, considerada como estratégia de CSV segundo Bowen et al. (2001), em que todos se responsabilizam pelo ambiente, e medidas ecológicas, em geral. Essas questões ligaram-se a faixas etárias mais elevadas, ou seja, pessoas mais velhas tendem a optar por supermercados com as características descritas acima.

Pode-se extrair disso a informação de que os consumidores de maior idade tendem a se preocupar mais com a antecipação a leis e outras ações ambientais gerais e próximas à realidade de toda a sociedade do que com medidas específicas da Cadeia de Suprimentos Verde. Portanto, supermercados interessados em adotar medidas referentes a CSV, devem ter em mente como explicar a cada público a respeito de sua importância, podendo, para o público mais velho, destacar as questões mais gerais, que possuam mais peso em sua decisão de compra.

O Fator 3 associa “Sexo” a “Responsabilidade pelas decisões de compras de supermercados”, mostrando que, normalmente, os responsáveis por tais compras pertencem ao sexo feminino.

As classificações dos respondentes da pesquisa “Sexo”, “Formação educacional” e “Responsabilidade pelas decisões de compras em supermercados” não se associaram a fortes tendências de concordância ou discordância de nenhuma questão, sendo uma indicação de que os custos trazidos pela CSV e medidas de

preocupação ambiental, geralmente, não impactam de forma distinta as decisões de compra dos grupos formados por essas classificações.

Contrariamente ao esperado pelo senso comum, a formação educacional não se mostrou como ponto chave para uma atitude de preocupação ambiental ou para a disposição a pagar um pouco a mais por um produto sustentável. Possivelmente, isso ocorre, pois a conscientização sobre posturas sustentáveis não dependam do nível de escolaridade, mas do acesso à informação, atualmente, bastante difuso a toda a sociedade.

Analisadas sob a ótica da Estatística Descritiva, as questões 9 e 12 merecem atenção pelo alto índice de respostas positivas. 73% dos respondentes deram uma resposta de concordância à questão 9 e 60%, uma resposta de concordância à questão 12. Isso alerta para o fato de que os consumidores têm suas decisões de compra de produtos de impacto ambiental baixo positivamente associadas à percepção de algum tipo de benefício (menor preço ou programa de fidelidade) advindo dessa preferência.

Tal informação é indício de que, apesar de trazer custos iniciais, a CSV, quando proporciona redução de custos (e, conseqüentemente, preços) a médio e longo prazo, configura-se em fonte de vantagem competitiva aos supermercados, como descrito por Robert (2011). Também é um indicador de que, se compensados por meio de programas de fidelidade, os custos da CSV poderiam ser empregados na estratégia de marketing dos supermercados tratada por Peter e Olson (2009). Ao agregar valor pela responsabilidade ambiental adicionada ao produto, a CSV auxiliaria na satisfação dos consumidores, por proporcionar consumo consciente e descontos, assumindo papel de destaque na sua fidelização.

A questão com maior porcentagem de respostas de concordância foi a Q3, com 78% das respostas de concordância. Tal dado aponta que grande parcela dos consumidores preocupam-se com o ambiente, preferindo, entre produtos com características e preços iguais (provavelmente, com nível igual de qualidade percebida), aquele que é ambientalmente responsável.

Quanto à análise individual do Pão de Açúcar, Extra e Carrefour, ressalva-se novamente que ela não possui validade estatística pela amostra reduzida de cada supermercado. Nota-se que a configuração fatorial foi um pouco diferente entre eles e entre os fatores formados pela totalidade da amostra. Uma razão para isso seria a distinta composição do público de cada supermercado, ou seja, os perfis do consumidor de cada rede varejista poderiam perceber e reagir diferentemente aos custos da CSV e à preocupação ambiental, determinando novas associações estatísticas.

Na Análise Fatorial do Pão de Açúcar, nota-se a formação do Fator 1 composto por Q1, Q2, Q4, Q5, Q8, Q12 e “Responsabilidade pelas compras de supermercado”. Esse fator, semelhante ao Fator 1 da amostra total, fornece indícios de que o consumidor dessa rede varejista, ao menos aquele que é responsável pelas decisões de compra de supermercado em seu domicílio, é consciente em relação a práticas ambientais, estando disposto a pagar um pouco mais por produtos que as adotem e dando preferência por supermercados responsáveis nesse sentido. Um ponto de destaque é a componente Q12, que diz respeito à disposição de pagar um valor adicional por produtos ambientalmente corretos desde que essa ação conte pontos para futuras promoções e descontos em um programa de fidelidade. Isso talvez se deva ao fato de que o Pão de Açúcar já possui um forte programa de fidelidade (o “Cliente Mais Pão de Açúcar”) de acordo com estudo de caso de Pereira e Riegel (2010), percebido como estímulo pelos clientes a sacrificar o preço mais baixo possível por algum tipo de benefício futuro. Assim, tal rede varejista poderia aprimorar esse programa ao incorporar itens que possuam CSV, conferindo-lhe uma perspectiva também de consumo verde.

No Extra, o Fator 1 envolve Q1, Q2, Q6, Q7 e Q8. Nesse caso, a preferência por supermercados ambientalmente responsáveis e a aceitação a pagar um pouco

mais por práticas sustentáveis associaram-se à preferência por um supermercado que se antecipa às leis e à condição de que ele possua uma relação de cooperação com seus fornecedores, em que todos são incentivados a preservar o ambiente. No Fator 2, apresentam-se as variáveis Q4 e Q5, sinalizando que o consumidor está disposto a pagar mais por produtos que tenham processos de embalagem econômica e de utilização de refis desde que os fornecedores sejam responsáveis em seus processos de transporte, estocagem e manuseio. Isso mostra que tal cliente teria crítica quanto à interdependência varejista-fornecedor, em que um não pode ser totalmente ecológico sem que o outro também o faça.

Na Análise Fatorial do Carrefour, nota-se que o Q1, preferência por supermercados que adotem medidas ecológicas, não se associou a nenhum fator apesar de que Q5, preocupação com práticas ambientais dos fornecedores e não apenas com o preço final, aliou-se com disposição por pagar um pouco mais por processos ambientalmente corretos e com a preferência por redes varejistas pró ativas. Possivelmente isso signifique que o perfil de cliente Carrefour, não procura ativamente por supermercados sustentáveis, entretanto, uma vez disponíveis itens ambientalmente corretos, ele se disporia a despendar um valor a mais por isso.

4. Considerações Finais

Ao longo do trabalho, diversas teorias deram suporte para relacionar custos da CSV à decisão de compra dos consumidores de redes varejistas, por sua vez, desenvolvida com base nos resultados provenientes da pesquisa de campo.

As teorias, apesar de o tema CSV ser ainda novo e pouco estudado, especialmente, no Brasil, supriram, quando dispostas em conjunto, satisfatoriamente a necessidade por informações apresentada pela pesquisa. O método de coleta e de análise de informações (estatística descritiva e multivariada) ofereceu *insights* interessantes e indicações relevantes ao problema de pesquisa proposto.

Acredita-se que seus resultados, sobretudo quando considerados pertencentes a uma pesquisa de caráter descritivo, tenham sido esclarecedores, fornecendo um fomento instigante à pesquisa sobre o assunto no país.

Basicamente, os resultados apontaram que os consumidores que compreendem os custos gerados pelas práticas sustentáveis, tendem a demonstrar preocupação ambiental e não apenas com o preço final e a aceitar um maior preço pelos itens que foram transportados, estocados e embalados em processos de impacto ambiental mínimo.

Possibilidades para a continuidade desse trabalho são diversas, estando, entre as mais relevantes, a investigação mais aprofundada a respeito de quanto, em termos monetários, os clientes estariam dispostos a pagar pela adoção de processos da CSV e a exploração acerca das diferenças de comportamento relativo à CSV entre distintos perfis de consumidores de diferentes redes varejistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Supermercados (ABRAS). Apresenta informações do setor de supermercados no Brasil. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acesso em: 22 mai. 2013.
- ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. da (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. (reimpr.). Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2006.

- BERNARDINO, Eliane de Castro et al. **Marketing de varejo**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- BEST, Roger J; HAWKINS, Del I; MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do consumidor**: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BOWEN, Frances et al. **Horses for Courses**: explaining the gap between theory and practice of green supply. London: Springer, 2001.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- BLACKWELL, Roger D.; ENGEL, James F; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRITO, Renata Peregrino; BERARDI, Patrícia Calicchio. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: uma meta estudo. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 155-169, abr./jun. 2010.
- CHRISTOPHER, Martin; LEITE, Francisco Roque M. (Trad.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Thomson, 2002.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DOBLER, Donald W.; BURT, David N. **Purchasing and supply management**: text and cases. 6 ed. New York: St. Louis: San Francisco: McGraw-Hill, 1996.
- FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima G. **Gestão de custos logísticos**: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA). São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, P. F. et al. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KRAJEWSKI, Lee J; RITSMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC Custeio baseado em atividades**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- PINHEIRO, Roberto M. et al. **Comportamento do consumidor e a pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- SARKIS, Joseph (Ed.). **Greening the supply chain**. London: Springer, 2006.
- SHIBAO, Fábio Y. **Cadeia de suprimentos verde**: um estudo nas indústrias químicas no Brasil. 2011, 311p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.
- SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SHRIVASTAVA, S. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, London, v. 9, p. 53-80, 2007.