

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**A LOGÍSTICA NO SETOR ATACADISTA NO
BRASIL: um estudo de caso da empresa ALDRI**

Sheron Pinheiro Sandri

Florianópolis (SC), outubro de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**A LOGÍSTICA NO SETOR ATACADISTA NO
BRASIL: um estudo de caso da empresa ALDRI**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a
obtenção da carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia

Por: Sheron Pinheiro Sandri

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Nicolau

Área de Pesquisa: Economia Industrial

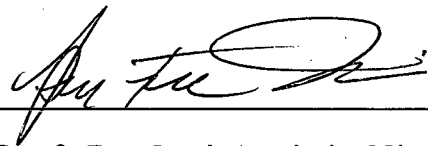
Palavra-chave: Logística

Florianópolis (SC), outubro de 2002

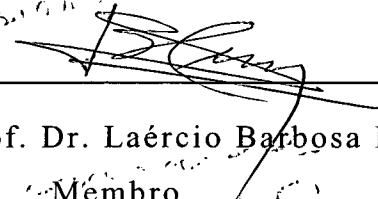
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 à acadêmica SHERON PINHEIRO SANDRI na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

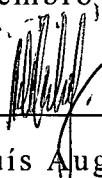
Banca Examinadora:



Prof. Dr. José Antônio Nicolau
Presidente



Prof. Dr. Laércio Barbosa Pereira
Membro



Prof. Luís Augusto Maluf
Membro

...
“No passado, o mundo se dividia em
norte e sul, leste e oeste. No futuro o
mundo estará dividido em veloz e lento”

(Alvin Toffler)

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Antônio Nicolau, orientador desse trabalho, a quem agradeço por Ter aceito a orientação e a sua atenção e paciência apesar das dificuldades.

A Banca Examinadora pela atenção e contribuições que visam enriquecer o atual trabalho.

A empresa Aldri por sua colaboração no fornecimento dos dados e pela paciência de seus funcionários em me ajudar e colaborar na pesquisa desse trabalho.

Ao Prof. Célio Furtado, pela sua preocupação e disposição que demonstrou comigo.

As minhas amigas, especialmente Aninha, Carol, Erika, Gabi, Jaque, Jú, Keila, Liza, dentre outras, pela força que me deram pois sem elas eu nunca teria terminado este curso.

Especialmente a Camila, Grazi, Jana, Lidi, Maninha, Zapa que me acompanhara nessa trajetória final me dando muita força e determinação pela perseverança do trabalho.

Aos nomes citados acima, aos demais amigos que eu conquistei no decorrer do curso, as gurias que moraram comigo, as pessoas que também conviveram comigo nesse período que passei em Floripa, pelos bons momentos e festas realizadas, que de uma forma ou de outra contribuíram pela minha formação no Curso de Ciências Econômicas, além de terem me ajudado a crescer como pessoa.

E acima de tudo, a minha família que sempre esteve presente comigo, apesar das desavenças nunca me deixaram na mão. Eu amo muito vocês.

E exclusivamente o todo meu agradecimento a minha mãe, a mulher mais incrível que eu conheço, que sempre me apoio e incentivou independente das circunstância, que sem ela eu não seria nada.

RESUMO

É o atacado o principal responsável pelo abastecimento da população brasileira, é ele quem faz a distribuição ao redor do país, levando a todos produtos de extrema necessidade ou de supérfluos, para satisfazer as necessidades de seus consumidores. Como nos últimos dez anos foram marcados por profundas transformações em toda estrutura econômica, no setor atacadista também não foi diferente, tendo que antecipar-se as mudanças, adequando-se conforme o novo padrão vigente. O setor atacadista brasileiro, representa para economia brasileira um importante aliado, realizando no ano de 2001 43,5% das vendas do setor merceário (varejo tradicional, mercearias, auto-serviço, dentre outros) ao consumidor final, representando R\$ 43,8 bilhões na economia nacional. Através de um estudo de caso de uma empresa atacadista catarinense, foi possível constatar como é feito o processo de distribuição de mercadorias, desde a compra na indústria até chegar nas mãos do varejistas, verificando que a logística e os custos são o diferencial no mercado. Quanto melhor e mais eficiente for nesses, melhores serão as vantagens competitivas para uma empresa atacadista competir. Este trabalho tentará mostrar uma radiografia do setor atacadista no país, além de demonstrar como funciona a distribuição de mercadorias através da empresa Aldri. Lembrando que a empresa situa-se em Santa Catarina, tendo algumas especificidades, em função da existência de diversos modelos de atacados no país, mas a sua forma básica de compra, venda e entrega permanecerá praticamente a mesma mudando somente suas características.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: O índice de evolução do faturamento do atacado	41
Gráfico 2: Participação nas vendas por grupo de produtos (%)	42
Gráfico 3: Estrutura do varejo brasileiro	43
Gráfico 4: Números de empresas participantes por estado (2001)	45
Gráfico 5: Números de empresas participantes por região (2001 x 2002).....	46
Gráfico 6: Participantes das região por faturamento (2001 x 2002) ...	46
Gráfico 7: Áreas de atuação (% de empresas que atuam em outros ramos de atividades – 2001	47
Gráfico 8: Faturamento / clientes (em reais deflacionados).....	47
Gráfico 9: Participação por tipo de modalidade (2000 x 2001)	48
Gráfico 10: Evolução da participação por tipo de modalidade	49
Gráfico 11: Participação sobre o faturamento (%) 20 maiores vs ... 130 demais	52
Gráfico 12: Faturamento (em milhares de reais) 150 maiores	52
Gráfico 13: Índices de concentração (faturamento sobre o ranking (%)).....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os números totais do setor Atacadista	41
Quadro 2: Quadro dos números do ranking atacadista referente ao ano de 2001	44
Quadro 3: Radiografia das empresas num período de 7 anos.....	45
Quadro 4: Faturamento do ranking comparado ao setor(a preço de varejo).....	50
Quadro 5: 20 maiores empresas em 2001.....	51
Quadro 6 : O setor catarinense.....	54
Quadro 7: Estrutura organizacional da empresa	62

SUMÁRIO

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	01
1.1 Formulação do problema	01
1.2 Objetivo geral	04
1.2.1 Objetivos específicos	04
1.3 Metodologia	05
1.4 Justificativa	05
1.5 Estrutura do trabalho	06
CAPÍTULO II: MERCADO, COMPETITIVIDADE E LOGÍSTICA	07
2.1 Mercado e suas estruturas	07
2.2 Estrutura de mercado, padrão de concorrência e competitividade	10
2.2.1 Competitividade	10
2.2.2 Relação entre padrão de concorrência e estrutura de mercado	12
2.2.3 Fatores competitivos	13
2.3 Competitividade da cadeia produtiva	14
2.4 Logística como elemento de competitividade em cadeias produtivas	16
2.4.1 Histórico da logística	16
2.4.2 Logística	17
2.4.3 Sistemas logísticos	19
2.4.4 Canal de distribuição	26
CAPÍTULO III: A ESTRUTURA DO SETOR ATACADISTA NO BRASIL	29
3.1 Caracterização e conceitualização do setor atacadista	29
3.1.1 Histórico	32
3.1.2 Serviços prestados	35
3.1.3 Classificação do setor atacadista	35
3.2 O Setor de atacado no Brasil	39
3.2.1 Estrutura do Setor Atacadista – ABAD	43
3.2.2 Análise do ranking	50
3.2.3 O setor em Santa Catarina	53
3.3 Tendências	55
CAPÍTULO IV: LOGÍSTICA NOS ATACADOS: O CASO DA EMPRESA ALDRI LTDA	61
4.1 Caracterização da empresa	61
4.2 Estrutura da cadeia produtiva	63
4.3 Análise da logística	68
4.4 Logística de transporte	72
4.4 Custos operacionais	75
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO	79
CAPÍTULO IV: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXO	84

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do problema

Nos últimos dez anos o Brasil passou por grandes transformações, profundas movimentações em sua estrutura e conjuntura, como a abertura da economia, a estabilização da moeda, privatizações, maiores investimentos e um processo democrático de votação, dentre outros, constituindo-se dentro de um fenômeno mundial. A globalização é uma das principais responsáveis, permitindo ao país a entrada num universo competitivo internacional dando espaço à livre concorrência, e também a existência de uma nova ordem nas grandes potências.

Foram feitos muitos avanços no Brasil e o essencial já foi lançado, como a estabilidade econômica e o controle da inflação –pois antes os fornecedores incorporavam os reajustes dos custos aos preços das mercadorias. Mas têm-se que se seguir em frente, atentos nas movimentações internacionais, pois já estamos inseridos num caminho sem volta.

O atacado representa um segmento de muita importância à cadeia de abastecimento e ao mercado como um todo, ele não está somente unido no mesmo setor, mas sim, representando um elo da cadeia, unindo a indústria ao varejo. Trabalha para atender as pessoas em seus anseios, necessidades, e proporcionando a todos o mesmo tipo de atendimento, independente de qual seja o estabelecimento para poder obter o que é produzido de mais moderno, de excelente qualidade, e com um elevado nível de tecnologia da indústria nacional ou internacional, democratizando o abastecimento.

O atacado é o canal que atinge o consumidor, pois a indústria por deficiências operacionais não consegue chegar, suprindo a lacuna deixada pela indústria, utilizando toda sua infra-estrutura desde

vendedores, logística, linha de produtos institucionalizadas, dentre outros.

O setor atacadista/distribuidor é responsável pelo abastecimento dos centros urbanos e dos pontos mais distantes do país. Ele movimenta em torno de R\$ 40 bilhões da economia brasileira e se constitui como o principal parceiro da indústria em abastecimento da grande parte da população brasileira, conforme dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), no ano de 2002, referentes ao ano anterior.

O setor vem se apresentando amadurecido, experimentando novas formas de comercialização e de relacionamentos com os varejistas e industriais, com o objetivo de agregar valor à cadeia produtiva. É uma crescente competitividade em nosso mercado e uma diminuição na demanda, em decorrência de uma redução do poder de compra dos consumidores brasileiros, fazendo com que cada vez mais se torne imprescindíveis as vantagens competitivas.

O modelo tradicional do atacadista/distribuidor de compra e venda, vem sendo substituído nos últimos anos pela especialização, reestruturação logística das empresas, que se tornam aptas a prestar serviços mais eficientes e especializados aos seus clientes. As mudanças são acentuadas e ocorrem em toda a cadeia de abastecimento. O momento para o setor atacadista/distribuidor é de investimentos, mesmo que o retorno não seja tão significativo quanto o esperado, mas sendo garantido a médio prazo.

Existe um grande perigo para as empresas que ainda não descobriram a necessidade da mudança organizacional, ou que não sentiram vontade de fazer com que isto acontecesse, é o de jamais alcançarem progressos em vantagem competitiva, a qual poderia ser conseguida através do gerenciamento logístico integrado (CHRISTOPHER, 1997, p.194).

Na chamada “era da colaboração”, esse novo conceito que busca a quebra de barreiras que dividiam os diversos elos, os atores dessas cadeias interagem entre si com maior frequência, trocando

informações, colaborando-se entre si e formando parcerias, pois esforços isolados não surtem efeitos. é somente na integração da cadeia que se obtém através de suas informações, redução de custos, flexibilidade, mais produtividade e eficiência, velocidade e melhoria no desempenho, beneficiando todos os participantes da cadeia.

Conforme Ballou (1995, p.23), estima-se que um terço do suprimento de alimentos perecíveis são perdidos durante a distribuição. Enquanto nas empresas individuais, suas atividades logísticas correspondem em média cerca de 25% das vendas, podendo determinar muitas vezes a competitividade de uma empresa. Evidenciando cada vez mais a importância da distribuição, de uma logística eficiente que garanta custos mais reduzidos, sendo isso uma das principais vantagens competitivas dos últimos tempos.

Conforme a ABAD, os custos logísticos são o fator-chave para incentivar o comércio, pois quanto mais em conta for sua movimentação e armazenagem, e quanto maior e mais sofisticado for seu nível de desenvolvimento, maior será a facilidade de troca de mercadorias e maior será o nível de especialização do trabalho.

As estratégias dos negócios, da cadeia de abastecimento, hoje, partem do consumidor e vão até a ponta da cadeia da produção. O consumidor quer ser respeitado por suas escolhas, conquistado na sua confiança e não ser mais enganado por frases de efeito. O que sabe-se é que a concorrência aumentará, crescerá o número de varejo de auto-serviço e conseqüentemente sua concorrência também crescerá, tornando-se os consumidores mais seletivos e exigentes. Enfim, uma coisa é certa, os consumidores terão a prioridade e só cederão aos que lhes oferecerem melhores serviços, com qualidade e eficiência, ao menor custo.

O que determina o sucesso da logística e de toda a cadeia de abastecimento, no cenário de hoje extremamente competitivo, é o planejamento, a colaboração e a ação conjunta. Pois hoje, ela desempenha um papel essencial nas empresas, tanto internamente quanto externamente, consolidando-se como um diferenciador pela busca da manutenção ou conquista do mercado, através de sua agilidade, flexibilidade, tecnologia, eficiência e redução de custos.

Atualmente o fator serviço e tempo exercem um diferencial na determinação do sucesso das organizações. A empresa que perceber mais rapidamente a necessidade de seus clientes possuirá uma grande vantagem competitiva. Preço e qualidade são somente uma diferenciação vertical precisa-se também da diferenciação horizontal, pois a empresa que não possuir esses atributos não sobrevive, o serviço se tornou um fator determinante, sendo gerador de competitividade e a logística um mecanismo muito valioso nesse contexto.

Diante disso, procurarei com este trabalho demonstrar como é caracterizado o setor atacadista no país juntamente com o um estudo de caso para saber como é feito a distribuição de mercadorias por uma empresa atacadista.

1.2 Objetivo geral

Caracterizar e analisar o funcionamento do setor atacadista no Brasil através de sua logística, além de apresentar uma específica empresa atacadista.

1.2.1 Objetivos específicos

1. Apresentar as características gerais e a estrutura do setor atacadista no país.

2. Demonstrar a importância da logística no funcionamento da distribuição de mercadorias da empresa Aldri.

1.3 Metodologia

Para atender as necessidades da fundamentação teórica, do capítulo 2, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os seguintes assuntos: mercado, estruturas de mercado, competitividade, logística na cadeia produtiva. São utilizadas algumas obras, tais como: Ballou, Christopher, Cobra, Ferraz et al., Magee, Rossetti, dentre outros.

Para caracterizar o setor atacadista no Brasil, foram feitas pesquisas em jornais, revistas, entrevistas, e além de recorrer a própria ABAD, para o levantamento de dados do capítulo 3, fornecendo assim informações e conhecimentos específicos para traçar uma verdadeira realidade do setor no país.

Referente a distribuição de mercadorias de um atacado presente no capítulo 4, destaca-se a importância da logística em seu funcionamento, juntamente com os custos operacionais da empresa. O método utilizado foi basicamente um estudo de caso da empresa atacadista de gêneros alimentícios, ALDRI, o que pressupõe que seus efeitos somente valem para esse estudo, não podendo generalizá-los.

1.4 Justificativa

O trabalho se justifica pela crescente importância do setor atacadista na economia nacional, mas especificadamente, no cenário econômico da região do Vale do Itajaí.

A escolha da empresa analisada deve-se por dois fatores relevantes: o primeiro seria por facilidade na obtenção de informações, e o segundo fator seria referente a sua credibilidade, representada como um importante atacado no estado, bem como pelas características que refletem com clareza o modelo dominante.

1.5 Estrutura do trabalho

No segundo capítulo, serão descritos os fundamentos teóricos que fornecem as diretrizes ao estudo, apresentando os conceitos que serão tratados no decorrer do trabalho, tais como: mercado, estrutura de mercado, competitividade, cadeia produtiva e logística.

Já no terceiro capítulo, será elaborado um panorama geral do setor atacadista no país, conforme ao primeiro objetivo específico.

No quarto capítulo, será feita uma descrição do funcionamento da distribuição de um atacado, conforme a empresa Aldri.

E por fim, o quinto capítulo trata da conclusão do trabalho, apresentando alguns pontos relevantes da empresa estudada.

CAPÍTULO II

MERCADO, COMPETITIVIDADE E LOGÍSTICA

Este capítulo procurarei apresentar como é tratado o mercado e sua estrutura, a competitividade e suas relações, a cadeia produtiva e a logística, tendo o conhecimento científico como base para pesquisa. Apresentará 4 seções. Na primeira, a 2.1 possui uma conceituação de mercado e suas estruturas; na seção 2.2, tratará da estrutura do mercado, padrão de concorrência e competitividade; e já na seção 2.3, abordará a competitividade da cadeia produtiva; e na última seção a 2.4 será abordado a importância da logística nas cadeias produtivas.

2.1 Mercado e suas estruturas

Mercado “é um local ou contexto em que compradores (o lado da procura) e vendedores (o lado da oferta) de bens, serviços ou recursos estabelecem contato e realizam transações” (NOGAMI e PASSOS, 1998, p.16). Entre os vendedores encontram-se as empresas, que vendem serviços e bens; os trabalhadores, os quais vendem seus serviços por meio de trabalho; e os proprietários de recursos, que fazem um arrendamento de suas terras ou comercializam recursos minerais às empresas. Os compradores são as empresas – adquirentes de capital, matérias-primas e trabalho que necessitam para produzir serviços e bens – e consumidores – adquirentes de serviços e bens. Mas a maior parte das empresas e a maioria das pessoas atuam tanto como vendedores quanto como compradores.

As bases de toda a atividade econômica se encontra em conflito entre a multiplicidade de desejos humanos e a escassez de meios para satisfazê-los. Aliás, o complexo sistema das modernas economias de livre iniciativa desenvolveu-se exatamente para vencer a escassez dos meios de produção e satisfazer as necessidades sociais da forma mais complexa possível. (BYE, 1950, apud, ROSSETTI, 1990, p. 264).

O mercado é formado por um conjunto de mercadorias que serão substitutas próximas entre si. Dessa forma, os “mercados são delimitados pela capacidade de os clientes substituírem um produto por outro” (KAY, 1996, p.139). São baseados nos anseios dos consumidores que são caracterizados pela ‘ lei do preço único’, ou seja, “em um mercado integralmente competitivo, um único preço geralmente prevalecerá - o preço de mercado” (PINDYCK e RUBINFELD, 1994, p.8). A indústria é constituída por um conjunto de empresas que tenham a produção voltada para o mesmo mercado, estando somente associada ao mercado, a partir do momento em que ela estiver engajada na produção de mercadorias, que sejam substitutas próximas entre si.

Em alguns casos, empresas cobram preços diferentes pelo mesmo produto, em mercados que não são integralmente competitivos. Produtos vendidos em mercados competitivos apresentam flutuações ao longo do tempo em seus preços.

As empresas, particularmente, assumem o preço de mercado como base para qualquer tomada de decisão a respeito de quantas quantidades irão produzir e vender. Os consumidores, assimilam o preço como básico, ao tomar a sua decisão de quantas quantidades irão desejar adquirir, fazendo com que o poder de mercado torne-se fundamental, pois é nele que está a capacidade de influenciar o preço de uma determinada mercadoria, tanto pela parte do comprador como pela parte do vendedor.

Os mercados são estruturados de formas diferenciadas em razão de alguns fatores sendo os principais: a homogeneidade ou diferenciação dos produtos da empresa e número de empresas produtoras atuando no mercado.

De acordo com esses fatores, as estruturas de mercado são

classificadas em:

– Concorrência perfeita – que pode ser definida como

uma situação de mercado na qual o número de compradores e vendedores é tão grande que nenhum deles, agindo individualmente, consegue afetar o preço. Além disso, os produtos de todas as empresas no mercado são homogêneos (PASSOS, 1998, p.228);

– Monopólio – “é uma situação de mercado em que uma única firma vende um produto que não tenha substitutos próximos” (ibid);

– Oligopólio – “é uma situação de mercado em que um pequeno número de empresas domina o mercado, controlando a oferta de um produto que pode ser homogêneo ou diferenciado” (ibid);

– Concorrência monopolística – “é uma situação de mercado na qual existem muitas empresas vendendo produtos diferenciados que sejam substitutos próximos entre si” (ibid);

– Cartel – é quando existe um acordo entre as empresas dentro de um específico setor, sendo que essa organização que determinará a política de preços para todas as empresas pertencentes ao cartel, com o objetivo de aumentar seus lucros totais.

Possas (1990) apresenta uma classificação das estruturas de mercado com interessante subdivisão do oligopólio:

– Oligopólio diferenciado: o seu fator principal de concorrência é a distinção de seus produtos, há ausência de fronteiras bem delimitadas e há uma tendência à instabilidade estrutura do mercado. Necessita-se constantemente de investimento em inovações, para garantir seu lugar no mercado;

– Oligopólio concentrado: não apresentando quase nenhuma diferenciação de produtos, reunindo principalmente a produção de insumos básicos industriais e de bens de capital. As margens de lucro e os preços são conseqüências dos níveis de barreiras de entradas, pelo próprio crescimento do mercado. E tende a manter um nível estável na sua estrutura;

– Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto: é a fusão

dos dois tipos de oligopólio que o formam, sendo resultante de uma diferenciação de produtos em decorrência de uma estratégia competitiva, é a produção dos bens duráveis de consumo, que fazem parte desse tipo de mercado. As barreiras de entrada existem, em função das economias de diferenciação e de escalas técnicas. Possui uma estrutura de mercado pouco estável;

– Oligopólio competitivo: possui elevada concentração em sua produção. A concorrência acontece através da competição por preços. Em virtude da ausência de importantes economias de escala, de diferenciação e de técnicas, ou ainda tecnologias muito desiguais, limita-se a concentração do mercado e ao grau das barreiras de entradas. Os investimentos são restringidos e específicos ocasionando excesso de capacidade planejada. Sua estrutura de mercado está sujeita a uma movimentação cíclica da concentração nas recessões e desconcentrações, e nas recuperações e picos da economia; e

– Mercados competitivos: não possui barreiras de entradas, forte competição de preços, diminuindo assim a margem de lucro. Como estratégia de concorrência, utiliza-se a diferenciação de produtos.

2.2 Estrutura de mercado, padrão de concorrência e competitividade

2.2.1 Competitividade

Ultimamente um dos aspectos do comércio e do sistema produtivo internacional é a acirrada competição e a ampliação de mercados. Neste contexto, os países adotaram políticas de abertura econômica, desregulação e de competitividade, associando muitas vezes medidas governamentais às forças de mercado. Neste sentido, a busca da competitividade passou a fazer parte dos instrumentos de crescimento e sobrevivência de uma nova economia mundial.

Segundo FERRAZ et al. (1997, p. 3) “competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias

concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A competitividade dependerá também da renovação e da criação de vantagens competitivas pelas empresas, estando diretamente relacionada com o padrão de concorrência vigente em cada mercado, tendo que ser considerado também as características comportamentais da empresa e os condicionantes de política econômica.

Na grande maioria dos casos, o potencial de expansão de uma empresa estará relacionado com a sua capacidade de inovação, resultante da acumulação das competências econômicas e técnicas. A competitividade tenta adequar as estratégias competitivas da empresa à esse padrão de concorrência vigente.

Os padrões de concorrência determinam as ‘balizas’ estruturais, em vigor neste mercado, que influenciam no processo de escolha das estratégias competitivas de uma empresa. Por sua vez, eles estão em correlação à uma série de aspectos críticos de sucesso competitivo em um determinado mercado. Esses fatores poderão ser o preço, a logística, tal como o estoque, tudo dependente do mercado em que se está inserido.

De acordo com as estratégias competitivas adotadas obtêm-se a eficiência produtiva e o desempenho no mercado. Isso em função de suas percepções quanto ao meio econômico e ao processo concorrencial que estão englobadas, conforme Ferraz et al (1997).

As vantagens competitivas estão vinculadas com as especificações do produto, ao processo de vendas, à gestão, à produção, aos tamanhos do mercado, às escalas produtivas, aos financiamentos e investimentos, às relações com fornecedores e clientes, dentre outras

A globalização começava a fazer parte de um novo padrão de concorrência mundial que surgiu a partir da década de 90, juntamente com uma reestruturação produtiva e a com a difusão de novas tecnologias, ditando novas regras à competição.

Com o mercado em constante transição, as vantagens competitivas tradicionais deixam de ter tanta importância, pois surge um novo padrão, tendo que se adequar a nova situação com novas fontes de

competitividade. Neste novo paradigma competitivo, é fundamental apresentar políticas e estratégias; ações coordenadas e articuladas de setores privados e públicos; reorientação e sustentabilidade tecnológica; formação de recursos humanos; inovações; logística; vantagens comparativas e qualitativas; modificações no ambiente competitivo internacional; flexibilidade, agilidade e adaptação; reestruturação das cadeias produtivas, reorientação das ações do governo, eficiência sistêmica, segmentação de mercado, racionalização dos custos, são requisitos fundamentais para a consolidação do novo padrão competitivo.

2.2.2 Relação entre padrão de concorrência e estrutura de mercado

Um novo padrão de concorrência é viabilizado muitas vezes, por um processo de diferenciação de produto nas indústrias, visando uma competição por preços.

Conforme Guimarães (1982), existem quatro estruturas de mercado: indústria competitiva homogênea e diferenciada, e oligopólio homogêneo e diferenciado.

Na indústria competitiva homogênea, o padrão de competição é determinado pelo fator preço, já na indústria competitiva diferenciada, existe competição de preço e por diferenciação de produto. Por sua vez, na indústria oligopolista diferenciada ou o oligopólio diferenciado, existe a competição por diferenciação de produto, mas não existe a competição por preços, e por último, na indústria oligopolista pura ou oligopólio homogêneo, não ocorre nenhum tipo de competição entre os fins estabelecidos, nem por preço e nem por diferenciação.

A competitividade estará diretamente relacionada ao padrão de concorrência vigente, de um determinado mercado. Portanto, é o padrão de concorrência o elemento determinante, enquanto a competitividade é o elemento determinado, conforme Ferraz et al(1997).

A partir das mudanças ocorridas no molde empresarial de produtividade – a predominância pela quantidade – houve um ajuste na nova forma de competitividade – sendo quem determina agora é o

cliente. Precisando assim, oferecer qualidade, variedade, prazo, eficiência, viabilidade, flexibilidade, estabilidade e principalmente preço. Alguns elementos influenciam a competitividade empresarial, como: gestão de produção, gestão econômica financeira, gestão de recursos humanos, marketing, desenvolvimento organizacional, qualidade total, inovação tecnológica e logística.

2.2.3 Fatores competitivos

A competitividade da empresa dependerá de três fatores, os estruturais ou setoriais, os empresariais e os sistêmicos, de acordo com Ferraz et al (1997).

Os fatores de competitividade estruturais ou setoriais são aqueles onde a capacidade de intervenção de uma empresa é limitada pela medição do processo de concorrência, estando parcialmente sob sua área de influência. São eles: configuração da indústria, regimes de incentivos e regulação da concorrência e o mercado, sendo esse um dos principais fatores indutores de competitividade.

Os fatores internos de competitividade de uma empresa significam a mesma coisa que os fatores empresariais, os quais a empresa possui poder de decisão, podendo ser alterados ou controlados através de ações, correspondentes ao processo decisório. Estes estão ligados ao estoque de recursos acumulados pela empresa e as estratégias de ampliação desses adotados. Podem também ser controlados através de fatores empresarias, tais como:

- gestão: administração, planejamento, finanças, *marketing* e serviço pós-venda;
- inovação: a capacitação e transferência tecnológica em produtos e processos;
- produção: técnicas organizacionais, controle da qualidade, atualização de equipamentos, instalações e organização da produção, capacitação e o desempenho;
- recursos humanos: a qualificação e a produtividade.

Os fatores sistêmicos são: determinantes macroeconômicos, político-institucionais, infra-estruturais, legais-regulatório, internacionais e sociais.

2.3 Competitividade da cadeia produtiva

Entende-se cadeia produtiva como um sistema em que estão inseridos os mais diversos segmentos: produtores, fornecedores, processadores, distribuidores, atacado e varejo, além do ambiente institucional e serviços de apoio, como armazenagem, transporte, dentre outros. Onde todos os segmentos estão interligados num sentido vertical, a fim de conceder privilégios às relações econômicas, demandando e/ou ofertando produtos e/ou serviços, desde a agricultura passando pela indústria e terminando no mercado. Tendo que estar todos os elementos em sincronia para não afetar os demais elos.

A competitividade da cadeia produtiva, independente de sua setorização, está amplamente subordinada as condições tecnológicas e produção com um todo além do mercado consumidor e de políticas públicas para essa área.

No entanto o foco está basicamente em função das características de organização dessas cadeias, além de sua logística e seus custos, garantindo assim a sobrevivência e o crescimento dentro do mercado competitivo.

A cadeia de abastecimento possui uma movimentação intensa, pois conta com o desempenho eficiente dos atacados para abastecer grande parte da população. A formação qualificada de pessoas para as empresas, investimentos em tecnologia e infra-estrutura, a busca pela especialização, a efetivação de parcerias entre os segmentos, a troca de experiência e informações, a implantação de modelos bem sucedidos nos países desenvolvidos e planejamento são buscas constantes por vantagens competitivas. Pois somente assim consegue-se atender melhor às exigências e às preferências dos consumidores, tendo capacidade de resolver com maior desempenho às pressões de seus concorrentes e

impulsionar um sistema de distribuição com alto nível de eficiência.

A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que estão colocados nas mãos do consumidor final (CHRISTOPHER, 1997, p. 13).

Cada um dos elos da cadeia de abastecimento acabará influenciando o outro de alguma maneira. Um dos primeiros elos da cadeia de abastecimento, é a escolha de fornecedores e o abastecimento de bens que supram as necessidades de consumo ou de produção. Com planejamento em conjunto, torna-se mais fácil sincronizar o ciclo de compras do cliente com o da produção do fabricante, sendo possível também, conseguir maior precisão nas previsões das vendas e nas metas de suprimentos.

A integração, a logística e os custos de transação nas redes de abastecimento, exercem um papel determinante sobre a competitividade, criando vantagens estratégicas e abrindo portas nessa competência, de acordo com ABAD. É essencial que exista um equilíbrio entre os serviços, os custos e a agilidade, para que a cadeia de suprimentos proporcione uma vantagem competitiva. Tais fatores em conjunto com os avanços tecnológicos e legais, possibilitaram que as atividades de logística tornem-se constantes em todas as empresas e que cada cliente escolha o modelo que mais lhe traga resultados.

Por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas, consegue-se perceber as principais necessidades dos seus clientes, detalhando a situação real de cada região e apontando as tendências, oferecendo assim subsídios para que os atacadistas/distribuidores, fornecedores e varejistas redefinam suas atuações e ações para chegarem ao um nível ideal.

Entende-se por gerenciamento da cadeia de abastecimento, a integração dos processos comerciais e industriais, iniciando com os fornecedores e chegando ao consumidor final, gerando assim serviços, produtos e informações que agregam valores aos clientes e excluem custos e tempo desnecessário.

O gerenciamento da cadeia de abastecimento está ficando cada vez mais complexo. A necessidade de diminuição dos estoques com o intuito de redução de custos, entra em atrito com o aumento da frequência das entregas.

2.4 Logística como elemento de competitividade em cadeias produtivas

2.4.1 Histórico de logística

A palavra logística é de origem francesa, sendo um termo militar que significava a arte de abastecer, transportar e alojar as tropas. Mas tarde ela tornou-se tanto para uso militar quanto para uso industrial, “a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos da fonte para o usuário” (MAGEE, 1977, p.1).

Ela também foi passada ao mundo dos negócios, muito depois, referindo-se às movimentações e coordenações dos produtos finais.

A logística começou a ser estudada a menos de 50 anos atrás, passando a existir um desenvolvimento logístico, fazendo com que houvesse um reagrupamento lógico de atividades dentro das empresas.

Haviam quatro condições-chave econômicas e tecnológicas que estimularam o desenvolvimento da logística:

- avanços na tecnologia de computadores;
- alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores;
- pressão por custos mais competitivos;
- as influências do trato com a logística militar.

A partir dos anos 70 o crescimento do padrão logístico aconteceu. Poucas empresas dominavam o mercado, oferecendo uma pequena quantidade de opções de produtos e podendo impor preço, prazo e qualidade.

Já na década de 80, o crescimento da competição mundial

transformou o mercado. A oferta passa a superar a demanda. Os fatores de custo e qualidade tornaram-se fundamentais ao sucesso das empresas. As técnicas japonesas de administração invadem o mercado, enfocando produtividade e qualidade.

Foi a partir da década de 90, que a logística no Brasil como no resto do mundo começou a se consolidar. Em função desse movimento, a economia como um todo, começou a se movimentar mais rápido. As empresas foram obrigadas a se flexibilizar, investir em tecnologia e enxugar suas estruturas.

No Brasil, a abertura da economia iniciada no governo Collor, ajudou em muito a logística. E em seguida, em função do Plano Real, a inflação baixa e a uma estabilidade democrática consolidou a logística no país, fazendo com que as empresas conhecessem com precisão seus custos, principalmente os logísticos. Mas os maiores pesos nas avaliações de custo-benefício, ainda são as diferenças de ICMS e da burocracia fiscal.

No decorrer de 1995, com o crescente aumento do desenvolvimento da tecnologia da informação, da Internet e da transmissão via EDI, a logística atingiu o ápice de sua importância, conseguindo agregar todas as funcionalidades presentes em sua definição, conforme José Geraldo Vantine em entrevista a Logística em Revista (LETTERA, 2002, p. 20).

2.4.2 Logística

Entende-se como logística um processo de disponibilizar as mercadorias e/ou serviços certos, na quantidade solicitada, na condição física desejada, nas condições estabelecidas, no instante e local correto, com agilidade, eficácia e eficiência ao menor custo possível, em organizações orientadas ou não, para obtenção de lucro. No sentido de que ela se desenvolve para interagir e coordenar mais ativamente todas as atividades, implicando diretamente em inovações tecnológicas. Constituindo-se como a última fronteira à diminuição dos custos nas

empresas.

O papel da logística implica em reduzir os custos de armazenagem e distribuição de mercadorias. Ela também implica em tecnologia, tendo um papel de integração e coordenação.

Para Christopher (1997), a Logística é

O processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatadas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (Christopher, 1997, p.2).

A logística desenvolve-se para interagir e coordenar mais ativamente todas as atividades, estando integradas umas com as outras, para melhor atingir seus objetivos, contribuindo para um melhor desempenho nos fluxos ao longo da empresa e no relacionamento entre fornecedores e clientes. Sendo essencial para o sucesso de uma economia e contribuindo para elevação da qualidade de vida de sua população

Suas atividades típicas são de: movimentação, transporte, armazenagem, gestão de estoques, faturamento e processamento de pedidos, embalagem, compras e vendas, planejamento e controle de estoques, planejamento e controle logístico, programação da produção, manuseio de materiais e gerenciamento de toda a cadeia de abastecimento; o caminho que a mercadoria faz da origem ao consumidor final. Tentando reduzir o hiato entre a produção e a demanda, sendo capaz de determinar os lucros, a competitividade e até mesmo a sobrevivência de uma empresa no mercado.

Têm-se também com departamentos que compõem a logística: conferência e separação de mercadorias; planejamento e controle de estoques; movimentação e armazenamento; transportes; faturamento e processamento de pedidos; planejamento e controle logístico.

A logística empresarial 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 os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1995, p.24).

A logística é imprescindível para a competitividade, ganhando cada vez mais espaço na atual economia, apresentando-se como um vantajoso diferencial de mercado, através de uma estratégia logística eficiente, na qual precisa de diretrizes, que visa diminuição dos custos, um planejamento cauteloso da área de armazenagem e distribuição para evitar futuras falhas e tendo que otimizar o fluxo de produtos e de informações. Pode também proporcionar uma maior agregação de valores aos consumidores. Possibilita que a cadeia de distribuição se torne mais ágil e eficiente, por meio das melhores operações comerciais, logísticas, financeiras e tecnológicas, diminuindo os custos de excedentes e desperdícios do sistema, bens físicos e estoque; encurtando assim, a distância e o tempo a percorrer, além de criar uma utilidade ao tempo e à localização. Ela distribui, planeja e determina seus suprimentos e compras. Conforme Ballou (1995).

2.4.3 Sistemas logísticos

Pode-se considerar como sistema logístico, um conjunto de recursos aplicados para desenvolver fisicamente todas as atividades de fabricação, armazenagem e movimentação, que possa assegurar o fluxo de materiais desde os fornecedores até o cliente, agregando valor ao processo. É constituído por alguns mecanismos, conforme Magge (1977):

- Aquisição e controle de matéria-prima, para manter a capacidade de produção;
- Estoque de produtos, sendo elementos que orientam as atividades de fabricação, transporte e processamento de pedidos;
- Meios de transporte e de entrega local, tendo que considerar todos os estágios de transportes realizados, levando muito em consideração os custos, a segurança e a velocidade;
- Capacidade de conversão e produção;

– Estoques e armazéns;

– Controle e comunicação, sendo responsável pelo processamento dos pedidos e fornecimento de instruções para enviar ou remover materiais; e

– Recurso Humanos.

O processamento de pedidos é a atividade que inicia o processo da cadeia logística e deve ser compreendido como uma atividade integrada com as funções convencionais apoiando a atividade logística.

A única racionalidade para qualquer organização comercial é a geração e o atendimento dos pedidos. Tudo o que a companhia faz deveria estar conectado para facilitar este processo e este em si deveria estar refletido no projeto da organização e nos seus sistemas de planejamento e controle (CHRISTOPHER, 1997, p.201).

A logística proporciona uma maior agilidade no procedimento dos pedidos, em função do estoque que dispõe. Para atingir um bom grau de satisfação, é de extrema importância que todo o processo seja precisamente planejado e interagindo entre si. De acordo com Ballou (1995), as mercadorias disponíveis precisam ser devidamente localizadas, conferidas e classificadas de acordo com sua rotatividade, facilitando assim sua movimentação, proporcionando ao processo uma maior rapidez, dentro do prazo e hora estipulada para a entrega. Conseqüentemente, o transporte será devidamente planejado, chegando ao seu destino com toda a qualidade desejada e satisfazendo todas as exigências do cliente.

A venda de um produto normalmente pressupõe a disponibilidade de estoque para a entrega, exceto para produtos vendidos sob encomenda cuja fabricação se dá após a venda. A estocagem requer armazéns adequados para depósitos, e a entrega gera necessidades de transporte, e o transporte da frota de veículos próprios ou de terceiros. A armazenagem e os veículos são recursos primários de um sistema de distribuição que geram custos e necessitam de investimentos. Reduzir a entrega pode ser assim como um meio de reduzir custos, mas implica certamente perda de benefícios (COBRA, 1992, p. 529).

A distribuição física é o modo no ramo da logística empresarial, pelo qual as mercadorias são transportadas fisicamente ou distribuídos do momento da produção até onde elas serão disponíveis ao consumidor final. Cuida da estocagem, movimentação e do processamento dos pedidos das mercadorias das empresas. Geralmente é uma das atividades mais importantes às empresas, pois representam em média dois terços dos custos logísticos

Conforme Ballou (1995), existem diversas configurações estratégicas de distribuição que podem ser utilizadas, mas há três formas básicas: a entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção, a entrega direta a partir de estoques de fábrica e a entrega feita utilizando um sistema de depósitos. E a administração da distribuição física é desenvolvida em três níveis: tático – fazer funcionar da melhor forma o sistema de distribuição; estratégico – como deve ser feito o sistema de distribuição; e operacional – fazer com que as mercadorias saiam.

O fundamental é ter os processos corretos, seguir a padronização e ser eficaz nos procedimentos, não sendo necessários grandes investimentos, mas sim entender seus princípios.

Conforme Moura (1998, p.405) “é comumente sabido que as atividades de movimentação e armazenagem de materiais são responsáveis por 30% a 50% dos custos de totais de produção”.

O objetivo da armazenagem é estocar mercadorias da maneira mais eficiente o possível, proporcionando uma movimentação ágil e fácil, desde o recebimento até a expedição. Conforme Moura (1998), as operações de armazenamento consiste em recebimento, separação, estocagem, separação e expedição de materiais.

Os estoques têm a função de regular o fluxo de negócios. De acordo com Magee (1977, p.84) “os estoques servem para atender melhor os clientes, economizar dinheiro e tornar a produção e o processo logístico fisicamente factível” .

Os custos de estoques referem-se a todos os custos necessários para manter por um período de tempo determinada

quantidade de mercadorias. A administração dos estoques consiste em manter seus volumes baixos, mas deve prover da disponibilidade desejado por seus clientes. A manutenção dos estoques é responsável pela maioria dos custos relacionados com logística, exigindo constantes investimentos. Quanto maiores forem as quantidades de mercadorias estocados, maiores serão os custos de manutenção. E quanto maior for a quantidade de pedidos, maior será o seu estoque médio e maior será o custo para mantê-lo. Mas manter estoque baixos, significa em quebra de estoque e impossibilidade de suprir a demanda existente.

Hoje em dia, muitas empresas diminuem seus estoques através da implementação do *just in time*. Onde atacadistas, fornecedores e varejistas mantêm baixos níveis de estoque suficiente somente para poucos dias úteis. Um tempo antes de o estoque terminar, recebem uma nova remessa evitando assim, um acúmulo de estoque parado.

Sistemas *just in time* exigem uma previsão precisa conciliada com uma entrega rápida, freqüente e flexível, de forma a garantir que os novos suprimentos estarão disponíveis quando se estiver precisando deles (Kotler e Armstrong, 1999, p.205).

Normalmente os atacados trabalham com um estoque de segurança, em virtude da instabilidade do mercado.

O estoque pode reduzir os custos de transporte, pois permite a utilização de quantidades maiores e mais econômicas nos lotes de carregamento. Também devem ser controlados os custos com embalagem, para que esse não saia mais caro que a própria mercadoria.

As principais atividades de transportes na logística estão relacionadas basicamente com as utilidades de lugar e tempo, pois possuindo melhores serviços, consegue-se obter uma melhor eficiência e desempenho em diversas atividades que envolvem todo o processo de distribuição, garantido assim uma estratégia competitiva para aumentar sua competição no mercado.

Há um bom tempo, o transporte vem sendo utilizado para disponibilizar mercadorias onde requer demanda, dentro das necessidades dos compradores. Mesmo com o avanço da tecnologia que

proporcionam a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo imprescindível para que se consiga atingir as funções logísticas: mercadoria desejada, quantidade correta, local e instante certo ao menor custo possível.

Dentre as muitas iniciativas para aprimorar cada vez mais essa atividade, destacam-se os investimentos na área de tecnologia da informação, que visam fornecer às empresas um planejamento mais elaborado e um maior controle da operação.

O elemento mais importante do custo logístico, na grande maioria das empresas é o transporte. “Melhor sistema de transportes contribui para aumentar a competição do mercado, garantir a economia de escala na produção e reduzir preços das mercadorias” (BALLOU, 1995, p.114).

O sistema de transportes é um conjunto de recursos, atividades e instalações fundamentais à movimentação de pessoas, bens ou serviços, de um ponto para outro da rede logística, assegurando as restrições de confiabilidade (prazos) e integridade da carga. A escolha irá depender do nível de serviço necessário para suprir determinada demanda, da confiabilidade, da disponibilidade, da capacidade, da velocidade e dos custos associados a cada opção.

Nas empresas pequenas e de médio porte, é interessante terceirizar sua operação logística, pois assim conseguem-se reduzir custos.

Alguns critérios são avaliados num planejamento de transporte sobre a questão de qual será o modo será utilizado e qual o tipo de serviço mais eficiente, tais como:

– Custo: Os custos de transportes podem ser relacionados com custo diretos e indiretos, variáveis e os fixos. Existe o transporte por terceiros, que é o custo do frete mais quaisquer taxas relacionadas ao carregamento. E também o transporte próprio, que é a soma de todos os custos relevantes ao carregamento;

– Avaliações de desempenho;

– Análise de soluções alternativas;

– Tempo médio de entrega e sua variação: está relacionado

com o tempo médio de transporte da mercadoria, do ponto de sua origem até o seu destino final. A variação está relacionada com as diferenças de duração entre as entregas realizadas pelo mesmo método no mesmo percurso;

– Perdas e danos: diminuem o nível de serviço, representando assim custos adicionais.

Em todas as empresas existem a necessidade desenvolver as atividades logísticas referentes tanto à distribuição física quanto ao suprimento físico. Essas atividades estão divididas em dois grupos:

– Atividades primárias: que são responsáveis pela grande maioria dos custos logísticos e são fundamentais no cumprimento e coordenação das tarefas logísticas. Essas atividades formam o ciclo crítico de atividades logísticas para atender seus clientes:

* Transporte: é a atividade logística mais importante, pois sem ele nenhuma empresa consegue realizar seus serviços – providenciar suprimento e distribuir mercadorias. Também agrega-se valor de lugar à mercadoria e decidem quanto ao roteiro, método e utilização da capacidade dos veículos;

* Manutenção de estoques: o seu objetivo é poder conseguir uma maior disponibilidade de produtos, e se possível, mantendo níveis bem baixos. Agrega valor de tempo à mercadoria, e é um instrumento regulador entre a oferta e a demanda;

* Processamento de pedidos: está envolvido com atividades de verificação, coleta e transmissão de informações em relação a vendas. Seu custo é baixo, comparado as outras atividades primárias, sendo essencial, pois começa a movimentação das mercadorias e a entrega de seus serviços.

– Atividades de apoio:

* Armazenagem: gerencia o espaço físico necessário aos seus estoques. Possuindo como principais dificuldades: configuração do armazém e seu dimensionamento, localização e arranjo físico da mercadoria no armazém, baias de atracação e projeto de docas, etc;

* Embalagem de proteção (ou empacotamento): uma boa embalagem facilita a armazenagem e o manuseio, e tentam movimentar a

mercadoria sem danificá-la;

* **Manuseio de materiais:** são atividades ligadas à armazenagem, à movimentações de mercadorias no armazém. Possui alguns problemas logísticos, como: balanceamento da carga de trabalho, escolha do equipamento de movimentação, análise dos procedimentos de formação de pedido;

* **Manutenção de informação:** providencia as informações a respeito de desempenho e custos das atividades que são fundamentais ao controle logístico e à seu planejamento, tais como: volume de vendas, localização, clientes, níveis de estoque, etc;

* **Obtenção:** está relacionado com o fluxo de entrada (suprimento), deixando a mercadoria disponível ao sistema logístico. Envolve a escolha das fontes de suprimento, programação de compras, quantidades a serem adquiridas e método de como a mercadoria será comprada;

* **Programação de produto:** está relacionado com o fluxo de saída (distribuição), envolvendo as decisões relacionadas às quantidades de produção, à quando e à onde fabricar.

Conforme Cobra (1992), existem diversos tipos de rotas que podem ser utilizadas pelas empresas para estabelecerem suas entregas de mercadorias. Na rota seletiva, a entrega é classificada de acordo com a ordem operacional da empresa. Na rota circular, o caminhão é quem recebe uma lista de pedidos de clientes que tem que fazer a entregar, fazendo do roteiro uma ordem circular, normalmente esse tipo de entrega acontece com mercadorias de pronta entrega, como no caso de bebidas e cigarro. Já com relação a rota homogênea, os clientes são agrupados por forma de visita parecida, facilitando a ordenação do roteiro e economizando tempo.

O processo logístico em si, é um conjunto de decisões estabelecidas, baseado no planejamento das necessidades de processamento de pedidos, armazenamento, estoques, movimentação de materiais, custos logísticos, tendo por finalidade orientar o posicionamento da empresa junto ao ambiente comercial.

A evolução da participação dos agentes na cadeia da

logística, com o intuito de conseguir eficiência máxima e maximização da lucratividade, através da integração, colaboração, avaliação, reorganização das atividades logísticas e um relacionamento estável entre fornecedores e clientes, resultará por si só na urgência de uma nova fórmula de trabalho e em novas responsabilidades aos atacadistas/distribuidores. Agregando cada vez mais valores às suas atividades, e não sendo mais somente um mero intermediário.

Em um ambiente extremamente competitivo integrado a globalização dos mercados, exige-se das empresas uma melhor performance e maior desempenho, independente de seu tamanho, cabendo às empresas proporcionarem seus serviços logísticos básicos para atender aos anseios de seus clientes com bens e serviços, que lhe sejam necessários.

Cada vez mais aumenta a exigência em relação a produtividade e qualidade dos serviços oferecidos. Com isso, precisa-se configurar uma rede logística entre o fluxo das mercadorias e o de informações para possibilitar uma maior eficiência à empresa, fazendo com que as mercadorias estejam no lugar correto e no momento certo quando o cliente desejar, necessitando de uma disposição econômica e cultural para investir em tecnologia, para tornar seus negócios mais rentáveis.

2.4.4 Canal de Distribuição

Empresas e mercados são opções à coordenação ou gerenciamento da produção. Analisando as operações mercantis, a empresa estaria caracterizada pelo espaço onde a obtenção de recursos produtivos é praticada por um agente e onde se reduziria e se evitaria os custos de transações. Já o mercado se caracterizaria pela coordenação dos instrumentos de preço, em função das informações por ele concedido, na busca de obter um desempenho eficiente por parte das empresas e de se aproveitar das oportunidades geradas constantemente, através das profundas transformações econômicas e tecnológicas.

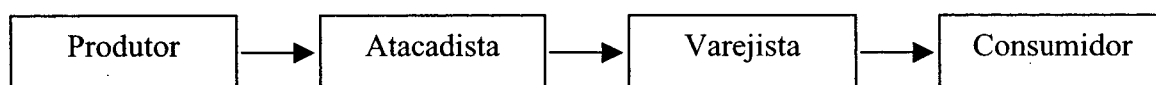
Nas negociações do mercado, existem diversos tipos de custos considerados, que são chamados de custos de transação.

Um bom gerenciamento das atividades econômicas resultaria num satisfatório desempenho por parte das empresas, ocasionando diminuição dos custos. Através da formação de determinados modelos organizacionais e da criação das relações interfirmas, conseguem-se solucionar as dificuldades na coordenação e organização das atividades na cadeia produtiva, reduzindo assim os custos de transação.

Para que uma determinada mercadoria chegue até o consumidor final, ela é normalmente intermediada, e alguns desses intermediários incorporam o canal de distribuição. Ele movimentará mercadorias dos produtores aos consumidores finais, superando os principais obstáculos relacionados com tempo, lugar e posse que separam os serviços e as mercadorias daqueles que os necessitam.

Cobra (1992) entende que a função principal de um canal de distribuição é escoar mercadorias de bens de um modo geral, sejam eles de bens industriais, de consumo, ou de serviços.

O canal de distribuição desse atacado é representado da seguinte forma:



Fonte: Cobra (1992)

Esse canal representado, é o mais comum para os bens de consumo, pois nesse caso, o produtor vende para os atacadistas, os atacadistas vendem aos varejistas e esses, por sua vez vendem ao consumidor final. Constando, que o fluxo de distribuição normalmente é muito complexo, devido a sua função em relação a natureza de cada negócio.

Para Churchill e Peter (2000), esse é um canal indireto de distribuição, pois ele possui um ou mais intermediários. O canal será extremamente eficaz, quanto mais membros estiverem à frente das

tarefas e obterem um bom desempenho.

Nos canais de distribuição, os intermediários são os que compram as grandes quantidades de diversos produtores, pois esses normalmente fabricam produtos em sortimentos pequenos em grandes quantidades, mas os consumidores sempre desejam produtos de sortimentos variados em pequenas quantidades, então o intermediário faz do jeito que os consumidores desejam, ajustando a oferta entre a demanda.

Conforme Kotler e Armstrong (1999), distribuição intensiva será aquela em que é feita a estocagem de mercadorias em vários pontos de vendas possíveis.

centro de distribuição são projetados mais para movimentar mercadorias do que simplesmente estocá-la. Trata-se de instalações grandes e altamente automatizadas, concebidas para receber mercadorias de várias fábricas e fornecedores, receber pedidos, prepará-los com eficiência entregar mercadoria aos clientes o mais rápido possível (Kotler e Armstrong, 1999, p.204).

Sendo essencial a utilização de tecnologia, pois somente assim conquista-se os princípios essenciais da logística: que são eficiência e redução dos custos. E um Centro de Distribuição (CD) só será rentável, se os sistemas de integração funcionarem de um forma integrada e ágil, precisando levar em consideração uma avaliação minuciosa do *mix* dos produtos que um atacado dispõe, sua localidade e o giro de suas mercadorias.

CAPÍTULO III

A ESTRUTURA DO SETOR ATACADISTA NO BRASIL

Este capítulo mostrarei o mapeamento do setor atacadista no Brasil, mostrando sua importância no cenário econômico nacional, estruturado em 3 seções. Na seção 3.1, apresenta a caracterização e conceitualização do se setor atacadista no país, juntamente com seu histórico, serviços prestados, classificação do setor; na seção 3.2, é caracterizado o setor de atacado no Brasil e sua estrutura, e o ranking conforme os critérios da ABAD; e já na última seção 3.3 é mostrado as tendências para o setor.

3.1 Caracterização e conceitualização do setor atacadista

O atacadista representa um papel fundamental na distribuição de bens, sendo o principal responsável por uma grande parte das vendas da indústria. É ele quem abastece a maioria da população.

Cabe ao atacado o dever de cumprir com todas as atividades relacionadas à venda de bens ou serviços, para aqueles que fazem suas compras à revenda, os varejistas.

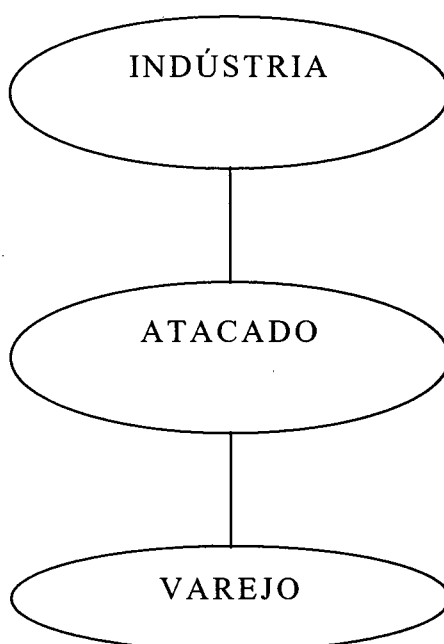
Os atacadistas compram mercadorias dos fabricantes/indústrias em grandes quantidades, trabalhando normalmente com muito mais produtos de um único segmento e revendem para os varejistas em quantidades fracionadas, em geral, até chegar ao consumidor final. Trabalha com muitos fornecedores, inclusive de linhas concorrentes entre si.

atacadista é o comerciante primariamente envolvido em comprar, adquirir direitos de propriedade e, usualmente, armazenar e manipular bens em grandes quantidades e revendê-los geralmente em quantidades menores a varejistas ou a indústria e empresas (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 394).

São chamados também de distribuidores em outros setores,

quando possuem direitos exclusivos de distribuição.

Caso fosse somente a indústria a principal responsável pelo abastecimento da maior parte da população brasileira, ela não teria a capacidade de abastecer sozinha, distribuindo mercadorias nos mais diversos e distantes pontos de venda de todo o país e desbravando também novas regiões necessitadas de distribuição, percorrendo o Brasil de ponta a ponta. A indústria necessita de uma distribuição mais focada, e até porque o papel preponderante desta é a sua produção, entrando aí o papel do atacadista. Sendo o atacadista/distribuidor um fiel e um dos mais importantes parceiros da indústria.



O poder de venda dos atacadistas contribui para que os fabricantes possam distribuir seus produtos aos pequenos varejistas a um custo mais reduzido e normalmente, esse pequeno varejo, adquire mais confiança no atacado para realização de suas compras do que na própria indústria.

Como realizam suas compra em grandes lotes e vendem em pequenas quantidades, proporcionam ao varejista a oportunidade de comprarem apenas sua demanda, sem precisar formar grandes estoques, fazendo com que se reduza seus custos e os riscos com estoque. Outro ponto positivo do atacado, é que ele se localiza o mais próximo do varejista, conhecendo melhor as necessidades de seu público alvo, além

de poder proporcionar um serviço de entrega mais rápido.

Conforme Kotler e Armstrong (1999, p.224) “o produto do atacadista é o sortimento de produtos e serviços que ele oferece”.

O atacadista é quem faz a compra para o varejista, antecipando suas necessidades, através da facilitação e agilização das tarefas de escolha e compra dos produtos, apresentando as seguintes características:

- sua venda é organizada, através de catálogos e apresentações por meio de sua equipe (internamente e/ou externamente);
- normalmente possui estoques, investindo em capital, assumindo os riscos e os custos de estoque;
- os produtos são transportados com custos reduzidos;
- possui informações sobre o mercado;
- financia em prazos de 30, 60 e 90 dias;
- organiza as variedades (sortimentos) de produtos provenientes de diversos fornecedores, facilitando assim a compra aos varejistas.

Os atacadistas precisam decidir sobre compra, venda, serviços, sortimento, preços, localização, movimentação, transportes, armazenamento, estoques, dentre outros. Os atacados geralmente tentam manter um bom relacionamento com seus fornecedores e clientes, fazendo parcerias, promoções, campanhas de vendas dentre outras atividades.

Em função de uma grande concorrência externa, os atacadistas sofrem pressões para possuir um *mix* de produtos que seja suficiente para atender seus clientes e um estoque de pronta entrega. No entanto, quando não existe uma boa administração, essa prática pode se transformar em prejuízos à empresa.

O capital da empresa precisa estar em constante circulação, sendo reinvestindo nas compras do volume de giro da empresa. A margem de lucro nos atacados é muito baixa, ficando numa margem máxima de lucro líquido de 2%, cujo o índice pode ser considerado satisfatório.

É importante fazer com que o estoque tenha uma circulação

rápida, vender as mercadorias antes do prazo do vencimento de seu pagamento, pois geralmente um atacado realiza o pagamento das mercadorias compradas, um mês após o ato da compra.

Já o seu custo operacional, é administrado através de áreas, para que cada setor seja responsável por suas despesas e receitas, a fim de conseguir obter os resultados traçados pelas organizações, implicando assim em constantes reduções de custos e numa otimização dos serviços prestados por um atacado.

O setor atacadista/distribuidor continua em constante desenvolvimento, por ser cada vez mais fundamental a parceria com a indústria, pois conquista novas regiões e estende-se por áreas ou canais até então não atendidos diretamente pelas empresas produtoras, levando à população os gêneros de produtos mais importantes para a sua sobrevivência ou apenas carregando produtos que possam proporcionar prazer e conforto à suas vidas.

Ultimamente, o setor atacadista está optando por uma operação logística terceirizada, principalmente relacionada a transportes, pois a operação logística pode representar até 30% do custo do produto – segundo dados da ASLOG. A terceirização pode atender diferentes demandas, sendo uma opção estratégica, e uma redução nos custos.

3.1.1 Histórico

Conforme relatos de pessoas ligadas ao setor atacadista, na região de Santa Catarina na década de 50 e 60, os atacados possuíam uma formação diferenciada. Era o atacado que ia até seus clientes.

Possuíam um galpão como estrutura física, onde eram feitas ali mesmo suas vendas ou saíam vendendo pela região suas mercadorias através de seu caminhão. Normalmente possuíam clientes fixos e só retornavam ao seu estabelecimento, após venderem todo o estoque presente no caminhão.

Já a partir da década de 70, o modelo que imperava era o do grande centro atacadista, que se localizava na cidade de São Paulo. Ali

concentravam-se os maiores atacadistas do país. Suas vendas eram feitas somente no balcão do próprio atacado e não possuíam serviços de entrega. Eram os pequenos e médios atacadistas e também os supermercados de pequeno e médio porte, que dirigiam-se até São Paulo para fazerem suas compras para depois revenderem em suas lojas.

Nessa época, era muito mais vantajoso comprar em São Paulo nesses atacadistas do que comprar da própria indústria, pois eles ofereciam melhores preços. Já que compravam em grandes volumes dos fabricantes, chegando às vezes a comprar toda a produção mensal de uma indústria.

Por volta da década de 80, os grandes atacados de São Paulo começaram a perder seu poder de mercado, em virtude da descentralização das vendas das indústrias, onde essas, começaram a vender também para os pequenos e médios atacadistas. Aconteceu nessa época um crescimento expressivo do número de atacados presentes no país.

As empresas possuíam uma visão hierarquizada, rígida, centralizada e com um perfil estritamente burocrático, fazendo com que a informação demorasse bastante para circular em suas organizações, em função da herança da ditadura

Os preços desse período eram inflacionados. A estratégia que eles utilizavam, era comprar mercadorias em grandes quantidades, comprando mais do que a sua própria necessidade de giro, onde eles esperavam o lançamento da nova tabela pelo fornecedor, para poder vender seus produtos ao mercado. Pois era mais vantajoso possuir um estoque elevado em virtude da instabilidade da moeda, onde um dos mais lucrativos negócios era investir na compra de mercadorias, obtendo assim ganhos com a inflação.

Hoje em dia, existem ainda alguns atacadistas que operam nessa fórmula passada, mas agora com uma pequena distinção, eles esperam os descontos característicos do final do mês, para fazer o fechamento das diretrizes que as indústrias precisam alcançar a qualquer custo. Antes não existia um bom relacionamento com os fornecedores.

Os representantes da própria indústria eram quem realizavam

as vendas, que tiravam os pedidos aos demais atacados e ela própria se responsabilizava pela entrega.

Os varejistas de médio ou grande porte, faziam o mesmo que os atacados faziam com as indústrias. Compravam numa quantidade muito maior do que precisavam, para obter um estoque grande e conseqüentemente sair lucrando com o preço, pois ainda existia a presença da inflação elevada.

As entregas levavam uma média de 3 a 5 dias para serem realizadas. Interessante era que os clientes não reclamavam da demora da entrega das mercadorias, pois compravam a um determinado preço e quando a mercadoria chegava, o preço já era outro em função da inflação, fazendo valer mais suas compras.

Nessa época existiam muitos atacados de diversos portes mas sem muita diversificação e muito menos especialização. A maioria deles eram generalistas, trabalhando com um pouco de tudo em grandes quantidade. E além do mais, nesse período não existia um *mix* de produtos muito grande.

Em função da globalização, dos avanços tecnológicos e da profissionalização nos setores, ocorridas em todo o sistema econômico, grandes mudanças aconteceram. Porém muitos atacados não acompanharam essa evolução não se modernizando, perdendo assim seu lugar no mercado. Um outro fator que também contribuiu bastante para a diminuição do número de atacados no mercado, foi a legislação tributária., em função da quantidade impostos que são pagos.

O ramo de atividades das empresas deste setor incluem:

- produtos alimentícios industrializados;
- bebidas;
- *candies*;
- produtos de higiene pessoal;
- limpeza doméstica;
- perfumaria;
- produtos farmacêuticos;
- dentre outros.

3.1.2 Serviços prestados

São diversos os serviços prestados pelos atacados, dentre eles podemos destacar:

- A pronta entrega, é essencial para o atendimento do varejo;
- O atacadista oferece uma grande quantidade de produtos e suas entregas são efetuadas rápidas. Pougando o varejista de fazer compras em grandes volumes, diminuindo assim seus riscos, seus custos em função de um estoque menor e também seus problemas com fluxo de caixa;
- O atacadista compra de vários fornecedores, podendo proporcionar uma diversidade maior de produtos. Caso essa compra fosse feita somente de uma indústria, ficaria sujeito às suas determinações, sendo obrigado algumas vezes a fazer compras casadas – compra de uma mercadoria de um giro maior atrelada com outra de pouco giro;
- As compras por intermédio dos atacadistas não possuem muita burocracia, em relação as realizadas através dos grandes fabricantes;
- O atacadista trabalha com duas imagens. Em primeiro a sua própria, pelos serviços que presta e, em segundo lugar, pelos próprios fabricantes, através dos produtos que oferecem;
- Os serviços realizados pelos atacadistas são personalizados, e ele ainda pode prestar outro tipos de serviços auxiliares como: *layout* da loja, atividades de *merchandising*, controle de estoque, desenvolvimento de novos produtos, além do *mark-up*, ou seja, margem de venda aplicada pelo varejista com preços dentro da média de mercado.

3.1.3 Classificação do setor atacadista

É interessante verificar como em tão pouco tempo os modelos de negócios modificaram-se numa velocidade muito rápida. O

mesmo aconteceu com o setor atacadista, onde começaram a surgir mais tipos, com características semelhantes, mais especializados e com atividades distintas.

Existem atualmente diversos modelos de atacado, que são classificados de acordo com a sua forma principal de atendimento. São elas, conforme critérios da ABAD:

– Atacadista: é tido como o atacadista generalista. Ele compra e vende mercadorias em grandes quantidades, trabalhando com um numeroso *mix* de produtos de diversas categorias, chegando em média a trabalhar com 6.000 itens diferentes. Trabalha com diversos fornecedores, inclusive com linhas de concorrentes, ou seja, trabalha com um *mix* limitado de mercadorias de uma marca líder e outras de preços inferiores. Possui equipe de vendas interna e externa a empresa, atendendo com frequência determinada de visitas e com quantidades fracionadas uma grande parcela de seus clientes. De um modo geral suas vendas são a prazo. Poderá fazer entregas próprias e/ou terceirizar sua distribuição. Não gerencia o estoque de seus clientes. Seus produtos são bi-tributados, resultando em preço final mais alto. Uma outra vantagem por ele apresentado, é a facilidade que o cliente vê, da realização de grande parte de sua compra num único lugar, por ele apresentar um *mix* de produtos muito diversificados e distintos. Possui como principais desvantagens, perante ao consumidor, custos operacionais elevados, margem de lucro baixa e concorrência desleal e agressiva. Já, perante os fornecedores, por apresentar um *mix* grande de mercadorias, não consegue fazer um bom trabalho especializado com toda a linha de produtos de seus fornecedores, bem diferente do caso dos distribuidores e dos *brokers*, que possuem número limitado de fornecedores, podendo atender desenvolver um bom trabalho em cima disso. É um dos três tipos de atacados mais comuns:

– Atacadista de auto-serviço: também conhecido como *cash & carry*. A principal característica de sua venda é o preço baixo; mas em geral, suas vendas são despojadas. São os clientes que se dirigem até a loja para realizarem suas compras, geralmente à vista. As mercadorias são preparadas em embalagens menores pela indústria ou em suas

embalagens oficiais, ou ainda embaladas pelo próprio atacadista Possui como vantagens a não bi-tributação e um custo operacional mais reduzido, por não possui equipe de vendas e de frota para entrega. É um modelo que está em expansão nos grande centros do Brasil;

– Atacadista de balcão: possui um *mix* de produtos reduzido, mas com grande sortimento, representado apenas pelos produtos de maior giro presentes nas lojas dos varejistas. Consta com uma equipe de vendedores internos para atender melhor aos clientes que se dirigem até a empresa, proporcionando assim produtos à pronta entrega, possuindo também acoplado um serviço de televendas. Quando existe concorrência, o preço é que entra em ênfase, fazendo somente promoções quando existe ponta de estoque. Está entre os três tipos mais comuns de atacados;

– Distribuidor: possui o direito de representar com exclusividade uma marca, mas também dispõem das mesmas atribuições e estrutura física de um atacadistas. Trabalha com um *mix* de produtos mais reduzido do que o atacadista, com pouca variedade de categoria e trabalhando especialmente para um ou no máximo cinco fornecedores de segmentos diferentes. Compra e vende suas mercadorias. Seus produtos são bi-tributados, resultando em preço final mais elevado. Seu faturamento é menor do que no atacado, tendo que conseguir um *mark-up* maior para cobrir seus custos, sendo isso subsidiado pela própria indústria. Não gerencia o estoque de seus clientes varejistas. Quando a indústria decide aumentar o preço de seus produtos, é o distribuidor que primeiro sofre com o repasse desse reajuste;

– Distribuidor especializado por categoria (DEC): são os atacados que trabalham somente em função de uma linha de produto, prestando um serviço mais especializado e com um nível melhor de conhecimento, preocupando-se em focar bem o desenvolvimento de seu produto. É de sua responsabilidade também, o gerenciamento desses produtos no varejo, cuidando de sua exposição, assistência ao cliente, merchandising, dentre outros serviços prestados ao seu cliente;

– Operador logístico: em função da importância da logística ultimamente no mercado atual, a figura do operador logístico começa a ser determinado como um eficiente mecanismo de competitividade. Em

decorrência de uma tendência nos mercados, em função da redução dos custos, os atacadistas começaram a terceirizar suas atividades logísticas, para focar seus esforços em sua própria atividade, proporcionando aos operadores logísticos uma posição de destaque no mercado atual. Seu trabalho é feito diretamente com a indústria, ficando com toda a responsabilidade da distribuição. Conforme a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) o operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos especializados em administrar e realizar todas as atividades de logísticas ou parte delas, nas diversas etapas da cadeia de abastecimento de seus clientes, realizando simultaneamente serviços nas atividades básicas de armazenagem, movimentação, processamento de pedidos, controle de estoque e gestão de transportes. É o cliente quem define o *mix* de produtos;

Broker: não é ainda muito utilizado no mercado, no entanto desenvolve um trabalho muito forte de identidade com a marca ou produto que representa, em decorrência da associação que os varejistas fazem a um específico produto a um determinado prestador de serviço. É um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento do cliente a indústria, rendendo melhores resultados e uma eficiência maior na prestação de serviços. Dentro de uma de suas principais características, está a agilidade no atendimento ao varejista; trabalha para um número restrito de empresas e nunca para mais de um segmento concorrente; oferece a linha completa das empresas que representa, programação dos níveis de estoque do fabricante e gerencia os estoques dos clientes varejistas; redução de custos globais; data base marketing dos comerciantes; não ocorre a bi-tributação e, portanto, o preço final tende a ser mais baixo; normalmente o fabricante está na estrutura do operador, o que evita a bi-tributação; e uma melhora dos investimentos em distribuição. O *Broker*, ao contrário dos distribuidores e dos atacadistas, não precisa comprar e pagar mercadorias todos os dias, sua tarefa simplesmente se resume a vender e a acompanhar a cobrança em nome da indústria a qual representa. Não esquecendo que a nota é emitida pela indústria.

Geralmente esses tipos de atacados apresentam a mesma

forma pela qual realizam suas compra, vendas e entregas. O atacadista compra da indústria e revende a um varejista, que esse por sinal faz chegar a mercadoria ao consumidor final.

3.2 O Setor de atacado no Brasil

O setor atacadista em 2001 realizou 43,5% das vendas do setor merceário (varejo tradicional, auto-serviço, bares e outros) ao consumidor final, que conforme o Instituto ACNielsen representando R\$ 43,8 bilhões na economia nacional, enquanto as empresas atacadistas atingiram uma margem de vendas para o varejo, em torno de R\$ 35 bilhões (a preço de atacado) em 2001. Formando um aliança poderosa com as empresas fabricantes em função da distribuição pulverizada de produtos de consumo.

O setor possui muita importância no sistema econômico, pois a força do atacado na distribuição de produtos industrializados resultou em um faturamento bruto em 2001 de R\$ 43,84 bilhões (a preços de varejo), o que significa 43,5% do mercado total de abastecimento; descontando a inflação acumulada do período que foi de 7,67% (medida pela variação do IPCA do IBGE), passando de 42,8 % do mercado no ano de 2000 para 43,5% do mercado em 2001, segundo dados da ABAD, do Instituto de Pesquisa ACNielsen, e da FIA/USP, do ano de 2001.

O setor registrou um crescimento real de 2,3% no faturamento de 2001, em relação ao ano anterior que foi de R\$ 39,8 bilhões (a preço de varejo), que também foi descontada a inflação acumulada do período que foi de 9,81%, segundo as mesmas fontes. Lembrando que em 2001 a economia nacional teve um desempenho pouco significativo, em função da desaceleração do PIB, da crise da energia e da diminuição do poder aquisitivo da população, intensificando a concorrência em toda a cadeia de abastecimento.

Deve-se levar em consideração, que o preço de atacado é o valor de venda dos produtos do atacado para o varejo; e o preço de varejo é o valor estimado da venda efetuada pelo varejo, com *mark-up* de

cerca de 25%.

A somatória das vendas do varejo é superior em relação ao atacado/distribuidor, pois o varejo comercializa mais produtos que não estão integrados no *mix* de produtos do setor atacadista.

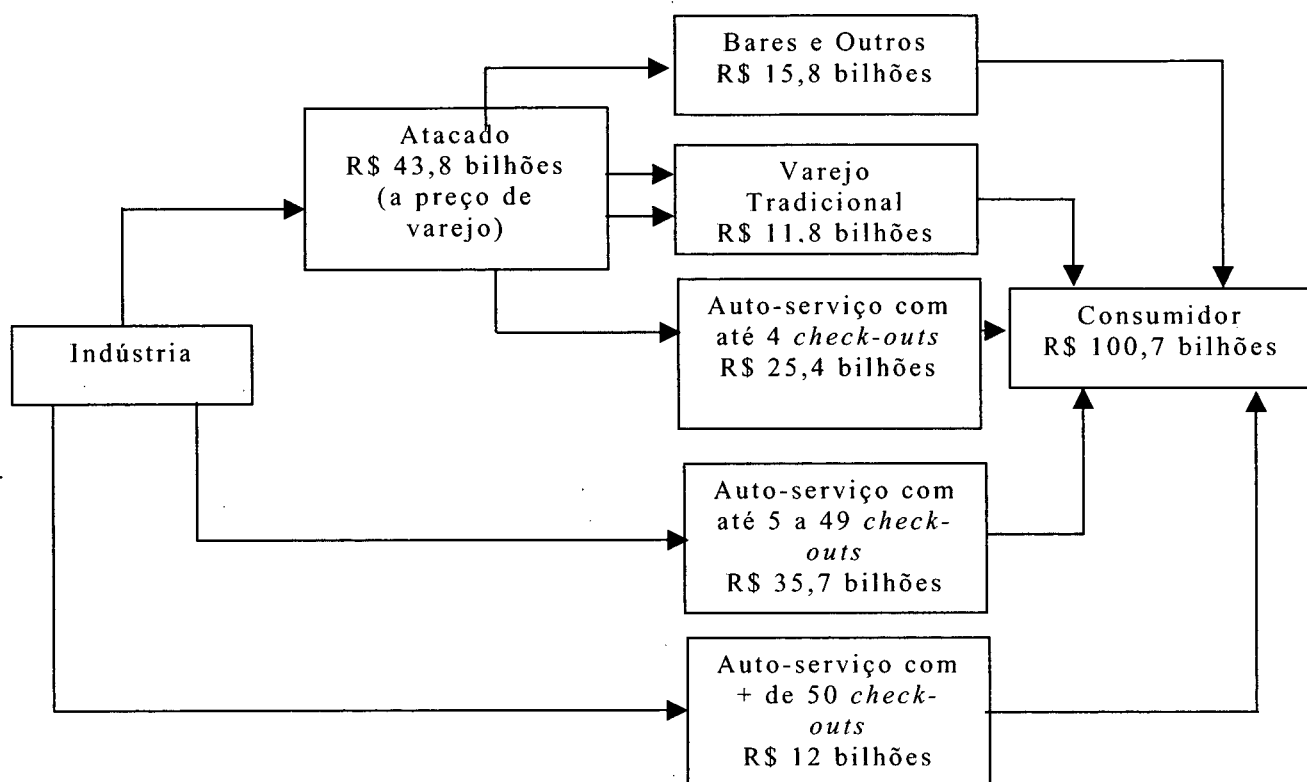


Figura 1: Balanço do atacado a preço de venda ao consumidor

Fonte: Revista Distribuição, 2002, nº 113, p.82.

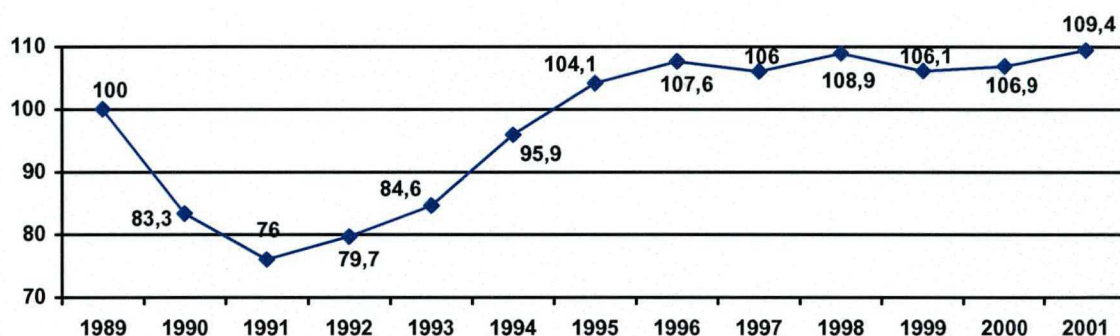
Os valores na figura anterior, expressa em reais faturados por cada segmento do mercado, sendo que o faturamento do setor é calculado pelo Instituto ACNielsen com base em informações do faturamento das empresas participantes do Ranking da ABAD de 2001.

Quadro 1: Os números totais do setor Atacadista

Número de pontos de venda	780 mil
Área de Armazenagem	4 milhões de m ²
Funcionários	120 mil
Vendedores Diretos	8 mil
Representantes Comerciais	58 mil
Frota de Veículo Própria	25 mil
Frota de Veículo Terceirizada	21 mil
% do Mercado Total	43,50%
Faturamento Total	R\$ 43,8 bilhões (preço varejo)

Fonte: Banco de dados da ABAD/ FIA-USP, 2002.

Gráfico 1: O índice de evolução do faturamento do atacado



Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.83.

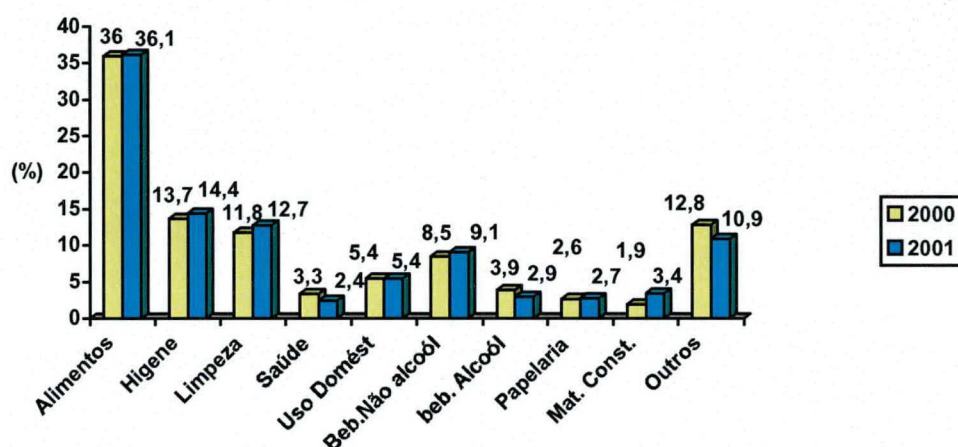
Foi tomado o ano de 1989 com base, sendo igual a 100, o faturamento de 2001 que foi de R\$ 43,84 bilhões representa um acréscimo de 9,4% em relação ao ano base.

Nos últimos dez anos, o setor atacadista vem apresentando dois períodos diferentes em relação às suas vendas: um seria o de crescimento – que segundo a FIA/USP, entre 91 e 96 o setor teve um crescimento de 31,6% sobre uma fraca base em decorrência da recessão pós-plano Collor - e o outro período seria a de estabilidade. Já no período de 96 a 01, a variação ocorrida foi apenas de 1,8%, sendo um

reflexo dos problemas macroeconômicos do país.

Quando compara-se 2001 com 1991, nota-se um crescimento de 33,4%, o que para a FIA/USP, retrata o quanto o país perdeu em função das dificuldades macroeconômicas ocorridas nos primeiros anos da década passada. Só no final de 1995 que o setor atacadista conseguiu recuperar suas vendas ao mesmo patamar de cinco anos atrás.

Gráfico 2: Participação nas vendas por grupo de produtos (%)

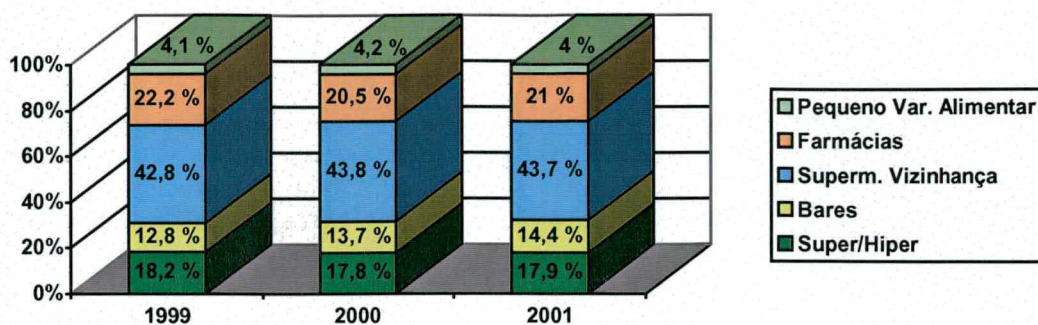


Fonte: Revista Distribuição, 2002, nº 113, p.87.

São os alimentos que mantêm a liderança na lista dos produtos mais vendidos pelo setor atacadista no ano de 2000 e 2001

O atacado é um importantíssimo canal à um número muito significativo de empresas brasileiras. O cenário também possuía um expressivo número de concorrente entre os fabricantes, fazendo com que a competição se prolonga-se pelos demais elos da cadeia de distribuição.

Gráfico 3: Estrutura do varejo brasileiro



Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.91.

3.2.1 Estrutura do Setor Atacadista – ABAD

Existe no país uma Associação de Atacadistas, que é a ABAD que representa um setor com quase 2.000 empresas associadas, 1.200 empresas fornecedoras que comercializam uma diversidade de produtos ao redor do país, mas são cerca de 4.000 empresas que representam o número de atacados no país, pois muitas são potenciais filiadas.

A cada ano a ABAD realiza um ranking do setor atacadista, num trabalho em conjunto do Instituto de Pesquisa ACNielsen, com a Fundação de Instituto de Administração da Universidade de São Paulo - FIA/USP – e com a Revista Distribuição. Cujas finalidades é saber qual a participação das empresas filiadas no mercado.

Os números do ranking do setor atacadista de 2002, referentes ao ano de 2001, está na sua oitava edição, obtendo um aumento na participação, contando agora com 222 empresas filiadas que enviaram suas declarações, contendo um faturamento obtido acima de R\$ 600 mil durante o ano de 2001. O cálculo do faturamento do setor é realizado pelo Instituto ACNielsen com base em informações do faturamento de 222 empresas atacadistas.

Dessas empresas, 217 forneceram dados referentes ao seu faturamento no período de 2000 e de 2001. Com isso, a variação nominal da somatória do faturamento dessas 217 empresas nesses últimos dois anos, foram calculadas pela ACNielsen, que deduziu o efeito da

acumulação da inflação em 2001, que segundo o IPCA ela foi de 7,67% ao ano. Mas a variação real obtida foi de 2,3%.

Quadro 2: Quadro dos números do ranking atacadista referente ao ano de 2001

Faturamento total:	R\$ 14,220 bilhões
Empresas participantes:	222
Área de Armazém:	1.331.962 m ²
Número de lojas:	108
Área de Vendas:	426.239 m ²
Funcionários:	40.125
Vendedores diretos:	2.645
Repres. comerciais:	18.760
Frota própria:	8.339
Frota de terceiros	6.993
Clientes ativos:	3.322.316

Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.86.

O faturamento dessas empresa em conjunto representa R\$ 14,22 bilhões na economia nacional, onde juntas possuem 3,3 milhões de clientes ao redor do país. Possuem uma força de vendas formada por mais de 21 mil pessoas, contando que 18.760 são representantes comerciais e 2.645 são vendedores diretos.

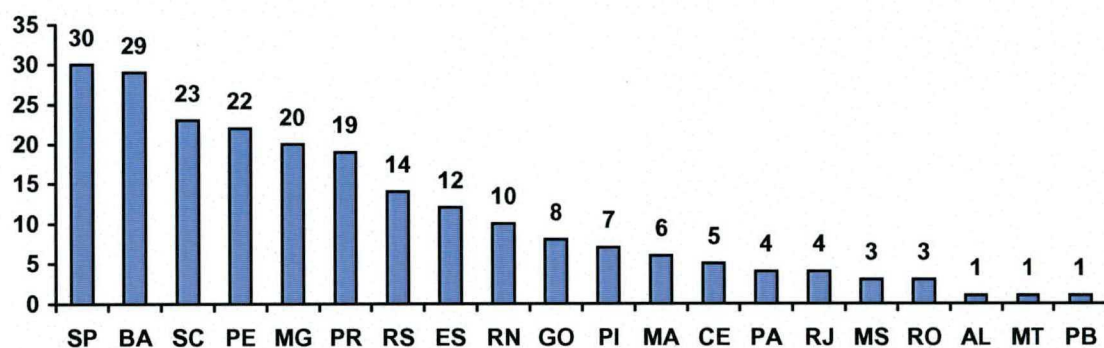
No ano anterior, o faturamento dessas empresa representou R\$ 12,4 bilhões, apresentando um crescimento real de 2,3% em relação ao ano de 2000; além de verificar que no ano de 2000 participaram 216, enquanto no ano de 2001 foram 222 empresas atacadistas.

Quadro 3: Radiografia das empresas num período de 7 anos

Os números do ranking do ano de	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Empresa Participantes	216	209	162	163	176	165	145
Área de Armazenagem	1.146.131 m ²	1.106.799 m ²	1.381.862 m ²	1.421.620 m ²	1485370 m ²	1457786 m ²	1.224.790 m ²
Funcionários	37.292	35.298	31.059	32.416	36.596	33.613	37.081
Vendedores	2.900	2.455	1.853	2.304	2.620	3.308	7.723
Representantes Comerciais	17.141	17.668	13.824	13.884	15.946	15.421	14.169
Frota Própria	8.606	9.076	7.734	8.042	8.042	8.023	8.247
Frota Terceirizada	3.825	3.101	2.006	1.761	1.827	1.199	1.771
Faturamento Total	R\$ 12,39 bi	R\$ 10,981 bi	R\$ 9,874 bi	R\$ 9,587 bi	R\$ 9,985 bi	R\$ 8,655 bi	US\$ 7.437 bi

Fonte : ABAD

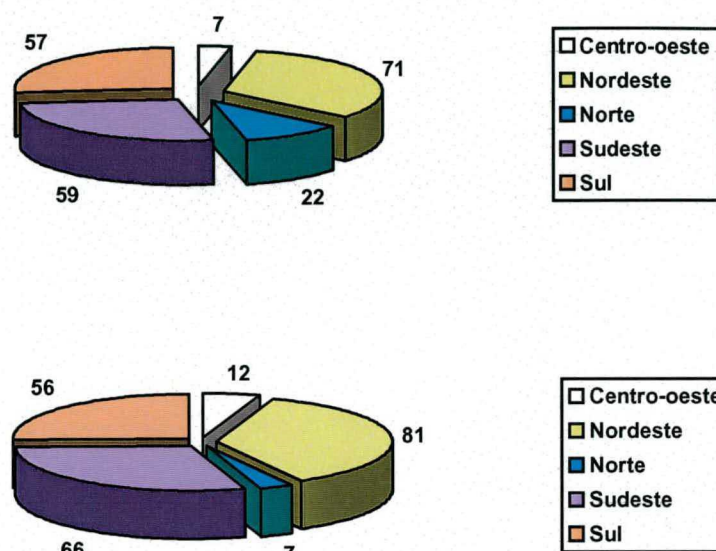
Gráfico 4: Números de empresas participantes por estado (2001)



Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.136.

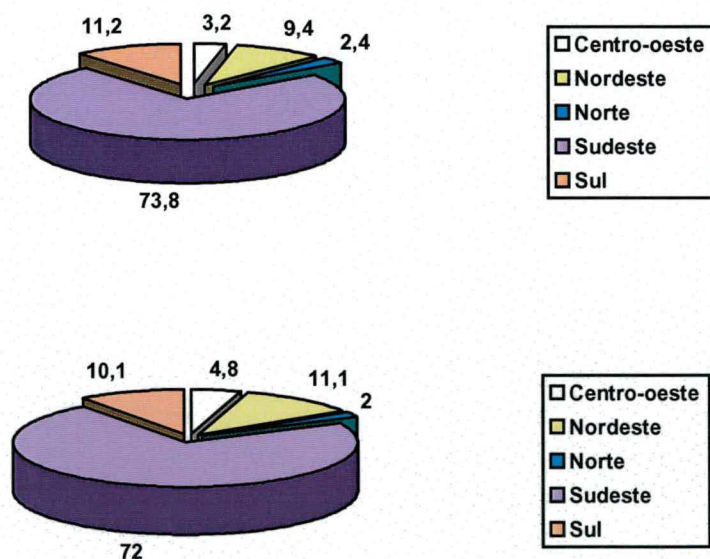
Analisando o gráfico, constata-se que São Paulo lidera a participação nos estados no ranking da ABAD, e Santa Catarina está presente como terceira colocada em número de empresas participantes.

Gráfico 5: Números de empresas participantes por região (2001 x 2002)



Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.136.

Gráfico 6: Participantes das região por faturamento (2001 x 2002)

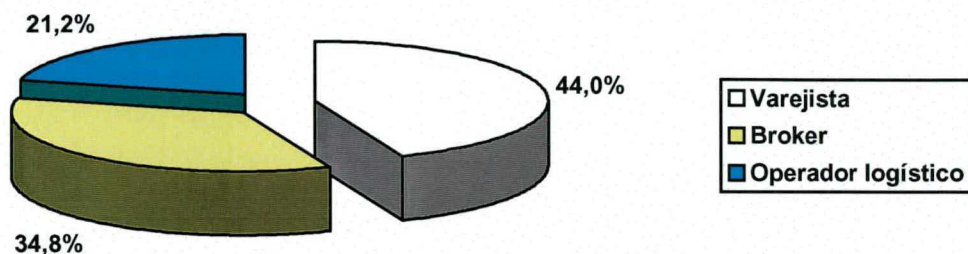


Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.136.

Em relação ao número de empresas participantes, constata-se que 64% das empresas participantes encontram-se em 6 estados do país, sendo eles, pela ordem: São Paulo, Bahia, Santa Catarina, Pernambuco, Minas Gerais e Paraná.

Já em relação à participação, a região Sudeste continuou liderando a participação no faturamento do ranking, apresentando 72%.

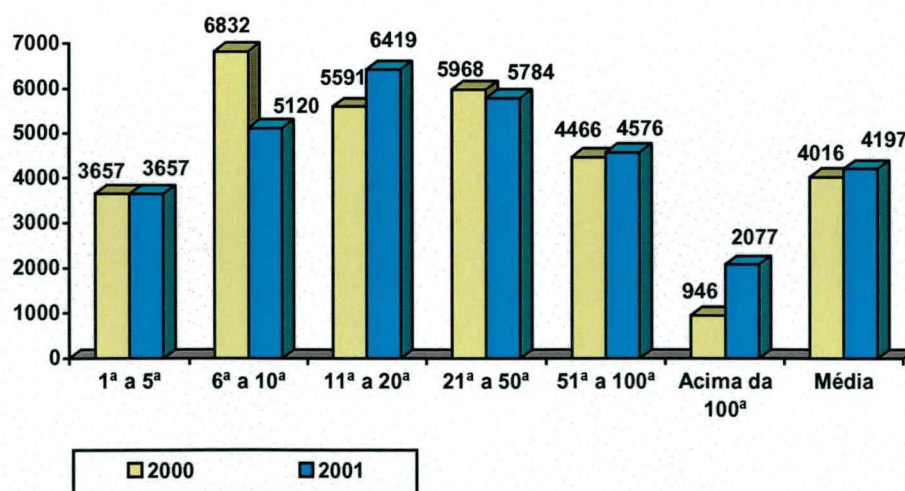
Gráfico 7: Áreas de atuação (% de empresas que atuam em outros ramos de atividades – 2001)



Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.88.

Com relação as 222 empresas declarantes, 66 informaram que também exercem atividades em áreas correlatadas ao setor atacadista, tendo em vista, que a maioria das empresas, 44% atuam como varejistas. Não esquecendo que as outras duas áreas selecionadas, são segmentos novos no setor, apresentando-se como uma tendência.

Gráfico 8: Faturamento / clientes (em reais deflacionados)



Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.108.

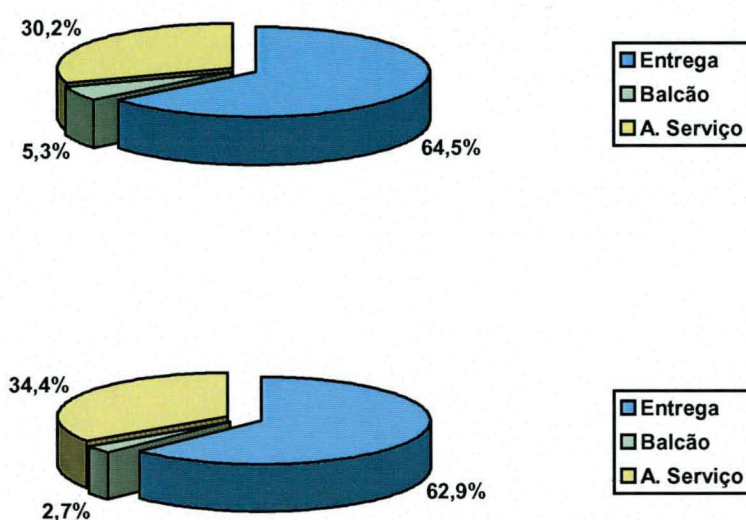
A produtividade do setor atacadista/distribuidor no país, é

medida por índices como faturamento/funcionário, faturamento/m² de armazéns e faturamento/clientes, onde esses índices retratam o desempenho do setor.

Esta praticamente estável o valor médio de venda/cliente em 2001/2000, passando de R\$ 4.016,00 para R\$ 4.917,00.

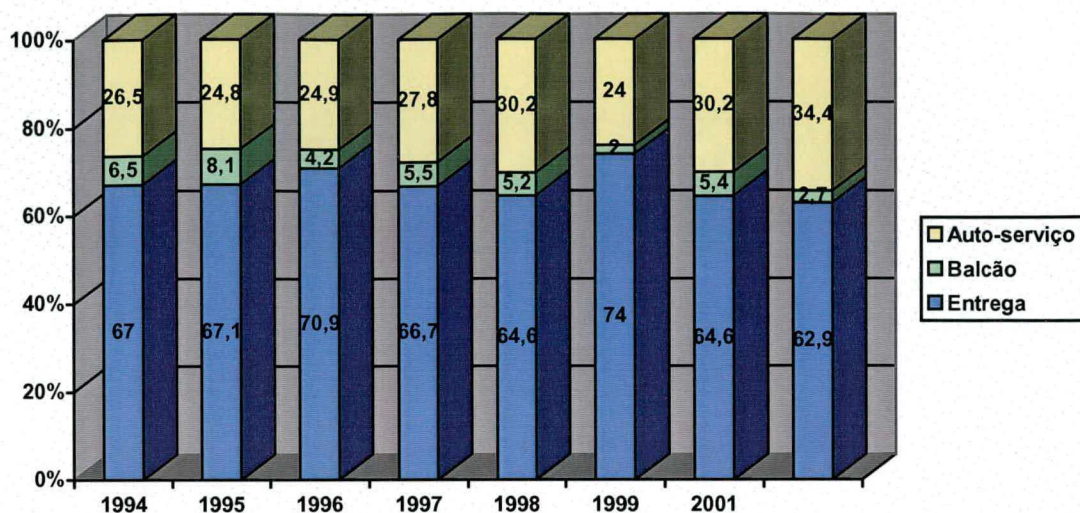
As variações demonstram oscilações na produtividade dos grupos de empresas, e também refletem a diferença de composição do faturamento das empresas declarantes em 2001 em relação ao ano anterior.

Gráfico 9: Participação por tipo de modalidade (2000 x 2001)



Fonte: Revista Distribuição, 2002, n^a 113, p.114.

Gráfico 10: Evolução da participação por tipo de modalidade



Fonte: Revista Distribuição, 2002, nº 113, p.114.

O atacado de entrega permanece sempre na frente das outras fórmulas de distribuição, com R\$ 8,95 bilhões em vendas, ou com uma participação de 62,9% do faturamento geral do Ranking em 2001.

Em 2000, a participação do atacado de entrega foi de 1,7% maior que a atual. Das 222 empresas declarantes, 216 empresas responderam atuar neste modelo de distribuição. Entre essas empresas, encontram-se distribuidores exclusivos e especializados, atacadistas generalistas, que suprem o varejo de pequeno porte, o varejo tradicional e o grande varejo (quando se trata dos distribuidores exclusivos) de todo o país.

Mas essas empresas também atuam em outras fórmulas de distribuição, como os atacados de auto-serviço – *cash & carry* - e de balcão.

No atacado de auto-serviço, que abastece com mercadorias os pequenos comerciantes e até mesmo alguns consumidores, em embalagens unitárias, institucionais e/ou caixas fechadas. O seu faturamento chegou a cerca de R\$ 4,9 bilhões em 2001, representado por 31 atacados e tendo uma participação de 34,4% das vendas do Ranking.

Quadro 4: Faturamento do ranking comparado ao setor(a preço de varejo)

Valores Brutos	Faturamento	%
Total do Ranking	14.220.034.877,00	40,6
150 Maiores	13.948.338.683,00	39,9
20 Maiores	9.866.629.823,00	28,2
130 Demais	4.081.708.860,00	11,7

Fonte: Revista Distribuição, ano X, n 113, abril 2002, p. 87.

Esse quadro refere-se aos 20 maiores atacados do país, que possuem uma participação de 28,2% no mercado, já em relação as 130 demais empresas presentes, correspondem a 11,7%; enquanto juntando essas empresas, encontram-se as 150 maiores empresas atacadistas do país, que representam 40,6% das vendas dos atacados aos varejistas.

3.2.2 Análise do ranking

O Ranking da ABAD de 2002 apresenta números que afirmam a importância do setor atacadista/distribuidor no abastecimento nacional de produtos de consumo, e particularmente, a importância em toda a economia nacional.

As 222 empresas atacadistas filiadas a ABAD que participaram do Ranking de 2002, apresentam um faturamento de quase 40% do total estimado para o setor. O faturamento médio por cliente vem aumentando mais que o faturamento médio do setor, sendo 4,5% contra 2,3%, significando que esta ocorrendo um aumento na produtividade por cliente. Já em relação ao faturamento médio por funcionário, ele foi menor que o faturamento médio do setor, sendo 1% contra 2,3%, significando que o número de funcionários é maior do que realmente se precisa.

Quadro 5: 20 maiores empresas em 2001

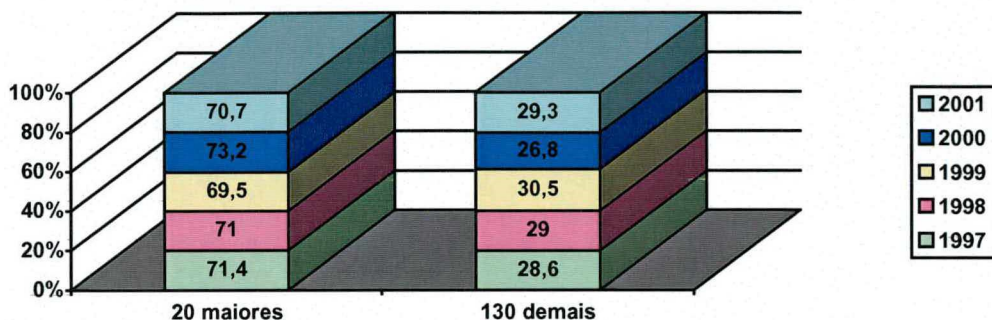
CL. 2001	CL. 2000	Razão social	UF	Faturamento bruto 2001 (R\$)	Nº clientes ativos	Área de armazenagem	Total funcionários
1	1	Makro atacadista S.A.	SP	2.410.056.768	1.123.510	0	2.861
2	3	Atacadão distr. Com. e ind. Ltda	SP	1.674.374.052	393.144	82.593	4.741
3	2	Martins com. e ser. distr. S.A.	MG	1.523.606.000	166.622	200.000	4.820
4	4	Arcom com. imp. exp. Ltda	MG	801.340.080	136.000	62.000	1.450
5	8	Elo distribuição Ltda	GO	409.000.000	45.000	33.000	1.050
6	6	Peixoto com. ind. Serv. Transp. Ltda	MG	382.592.521	68.515	28.000	1.062
7	7	Atacado Vila Nova	SP	371.721.650	65.000	38.000	1.028
8	5	Ciro distribuidora de alim. Ltda	SP	309.466.000	35.990	10.478	1.063
9	10	Tambasa Tec. Arm. M.B.S.A.	MG	233.700.000	55.000	23.000	705
10		Supermix Comercial Ltda	MG	219.799.514	16.719	12.580	335
11	11	União com. imp. e exp. Ltda	MG	188.459.261	65.738	10.284	530
12	9	Zamboni Distribuidora Ltda	MG	185.596.293	9.200	10.800	315
13	13	Atacadão est. cer. Rio do peixe	PB	158.886.944	16.178	12.000	783
14	15	Pastificio Santa Amália Ltda	MG	153.712.343	35.000	19.680	744
15		Casa Mantiqueira Ltda	MG	151.869.639	8.000	13.000	21
16	12	JM & Martins S.A.	SP	151.185.202	84.930	0	471
17	22	Mercantil Nova Era Ltda	RO	145.022.910	5.000	19.500	332
18		Rio Vermelho Distribuidora Ltda	GO	140.000.000	14.680	7.200	670
19	17	Garcia Atacadista Ltda	RJ	131.422.820	6.162	3.110	317
20	21	Cerealista Maranhão Ltda	SP	124.817.826	11.447	9.556	319

Fonte: Revista Distribuição, ano X, n 113, abril 2002, p. 110

Em relação ao ano de 2001, as 20 maiores empresas

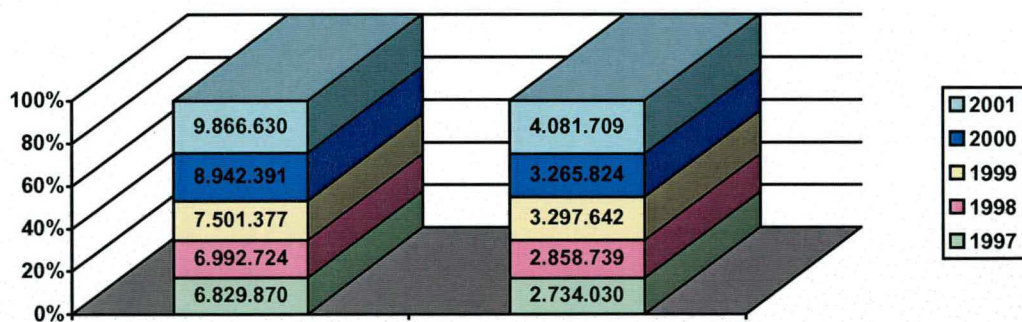
atacadistas apresentaram um faturamento bruto em torno de R\$ 10 bilhões, havendo um crescimento real de 2,5% em relação ao ano anterior.

Gráfico 11: Participação sobre o faturamento (%) 20 maiores vs 130 demais



Fonte: Revista Distribuição, ano X, n 113, abril 2002, p. 132.

Gráfico 12: Faturamento (em milhares de reais) 150 maiores



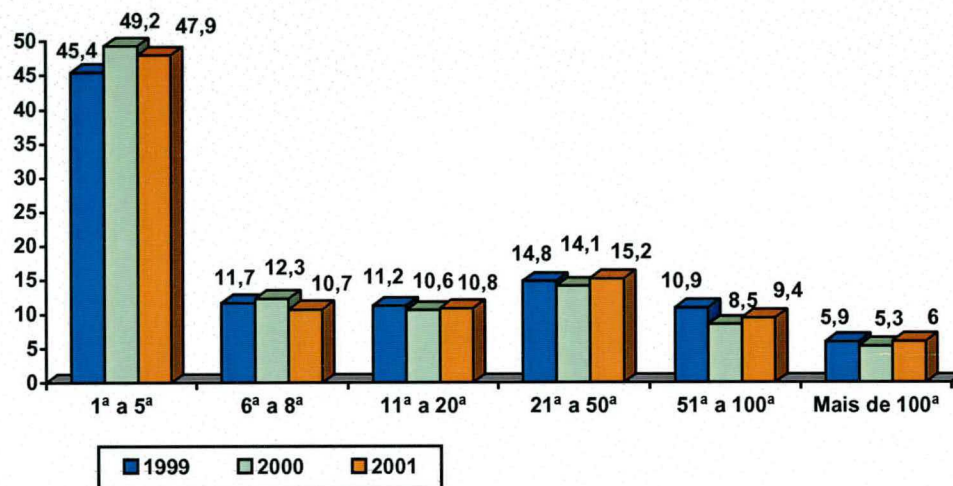
Fonte: Revista Distribuição, ano X, n 113, abril 2002, p. 132.

O faturamento das 150 maiores empresas atacadistas/distribuidoras esta em torno de R\$ 13,95 bilhões em 2001, tendo um acréscimo real de 6,1% impulsionado principalmente pelas 130 demais empresas, e não pelas 20 maiores.

A participação das 20 primeiras empresas no faturamento das

150 maiores, caiu de 73,2% para 70,7% em 2001/2000. Enquanto as 130 demais empresas respondem por 29,3% do Ranking 2002.

Gráfico 13: Índices de concentração (faturamento sobre o ranking (%))



Fonte: Revista Distribuição, ano X, n 113, abril 2002, p. 106.

As 150 maiores empresas atacadistas/distribuidoras de 2001, apresentaram um faturamento de R\$ 13,95 bilhões.

As cinco maiores empresas atacadistas/distribuidoras de 2001, foram responsáveis por 47,9% do total do faturamento do Ranking da ABAD de 2002.

3.2.3 O setor em Santa Catarina

A ADAC apresenta hoje, quase 200 empresas associadas das diversas cidades catarinenses, e também nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul.

Atualmente em Santa Catarina, existem diversos modelos de empresa no setor, classificadas de acordo com o seu modelo principal de atendimento aos clientes: atacadista generalistas, distribuidor, distribuidor exclusivo, distribuidor especializado por categoria – DEC,

atacadista de balcão e o atacado de auto-serviço. Despontando como uma forte tendência, o operador logístico e o *Broker*.

No atual momento, os investimentos estão concentrados na área de logística, automação, informatização, desenvolvimento de pessoal, atualização e modernização do varejo tradicional catarinense.

Como contribuinte do crescimento do atacado no estado, faz-se em decorrência do Regime Especial mantido pelo governo do estado, através da Secretaria da Fazenda, que permite aplicar a alíquota de 12% do ICMS, para vendas dentro do território catarinense.

Conforme levantamentos da ADAC, o setor representa os específicos números em Santa Catarina:

Quadro 6: O setor atacadista catarinense

Pontos de venda atendidos	56.000
Área de armazenagem	160.00 m ²
Número de funcionários	8.300
Número de representantes comerciais	4.200
Frota própria	1.800
Frota terceirizada	200
Faturamento em 2001	R\$1,2 bilhões

Fonte: ADAC, 2002.

Em anexo existe um quadro que descreve as empresas catarinenses que se destacam segundo o Ranking da ABAD 2002, contando que algumas empresas não são oriundas do estado, possuindo um faturamento bruto no final de 2001 de R\$ 615.795.598,00.

3.3 Tendências

Com o mercado em constante modificação, a competição passa a ser mais rápida e cada vez mais acirrada, exigindo que as empresas atacadistas tomem a iniciativa de se adequar ao perfil da realidade, tendo que antecipar-se.

O atual momento para as empresas atacadistas, é de rever sua estrutura organizacional, sua logística e o seu próprio negócio.

O setor atacadista vem se apresentando amadurecido, sabendo adequar-se as mudanças ocorridas em todos os meios, experimentando novas formas de comercialização e de relacionamentos com os varejistas e industriais, precisando cada vez mais agregar valor ao produto e ao seu serviço, ou seja, agregando valor à cadeia produtiva.

O segmento hoje, preocupa-se em manter seus clientes e conquistar novos públicos, para garantir seu espaço no mercado, preocupando-se com a intensificação em investimentos em logísticas, em informatização, automação e qualificação em recursos humanos; modernização das operações, possibilitando a prestação de um serviço qualificado ao varejo; especializações na distribuição da categoria, aperfeiçoando-se em garantias contratuais e fidelização da clientela – uma das estratégias fundamentais dos últimos tempos; e também, estabelecendo uma nova ordem de atuação do setor, unindo a capacidade humana de tomar decisões com a eficiência e a rapidez dos processos de informatização, tendo que se modernizar e adequar ao novo momento.

No atual momento, o fornecedor é bastante dependente do atacadista. Mesmo porque esse está se mostrando que pode atingir o micro, pequeno e médio varejo com excelentes desempenhos, muitas vezes, melhores que o próprio fabricante. Pois possuem uma equipe de venda muito bem qualificada, frota própria ou tercerizada, entregas rápidas – muitas vezes em menos de 24 horas -, preços vantajosos, eficiência e com frequência uma boa prestação de serviço a seus clientes.

Nos últimos anos, observa-se o trabalho do setor atacadista/distribuidor, marcado por uma constante busca de uma prestação de serviços extremamente eficiente ao varejo, e uma crescente preocupação com um elo mais solidificado entre os atacados e as

empresas fabricantes das mercadorias. Com isso, as empresa devem investir cada vez mais, em suas diversas especificações, para consolidar-se em determinadas faixas do mercado.

A palavra de ordem dos atacados, passa a ser eficiência, onde qualquer empresa tenta conseguir um excelente desempenho com investimentos em tecnologia, gerenciamento do *mix* de produtos, atendimento, operação das lojas, gestão de pessoas, dentre outros.

As estratégias de negócios da cadeia de abastecimento hoje, partem do consumidor e vão até a ponta da cadeia da produção, alterando os papéis, fazendo dos consumidores agentes principais. O consumidor quer ser respeitado por suas escolhas, conquistado na sua confiança e não ser mais enganado por frases de efeito, pois é ele quem determina a demanda.

Uma forte tendência que vem se firmando para os próximos anos no setor atacadista é a regionalização dos atacados, mas somente após uma reforma tributária, onde eles deixarão de atuar em âmbito nacional para especializar-se em sua região, diminuindo cada vez mais o número de atacados existentes no país.

Um dos fatores que influenciam essa tendência é a tributação, que deixará de ser nacional para se tornar cada vez mais regionalizada, fazendo com que a diferenciação de tributos de estado para estado seja mais forte e eficiente.

As indústrias estarão praticamente fazendo um ciclo no que diz respeito a suas vendas, pois elas tenderão a vender suas mercadorias a um número restrito de atacados, igual ao que acontecia nas décadas de 50 e 60. Dando mais oportunidades para quem apresentar o melhor desempenho de vendas e produtividade em seus serviços.

Existem algumas ameaças no Brasil para esse setor, de acordo com dados da ABAD:

Ausência de fidelidade: infelizmente no Brasil o atacadista sofre com a dupla ausência de fidelidade, tanto do varejista quanto do fornecedor. O varejo submete o atacado a um leilão de preços, vendendo quem apresentar a melhor oferta, não levando em consideração a qualidade do serviço prestado. Por outro lado, os fornecedores

precisando fechar suas cotas de vendas para alcançar suas metas, oferecem a outros atacadistas, no último dia do mês, condições especiais de vendas aos volumes desejados; deixando o mercado sem uma política específica de negociação.

Concorrência predatória de preços: o setor atacadista constata que existe muita diferenças de preços de um mesmo produto oferecido num mercado. Em busca de respostas que justifiquem essa discrepância de preços, alguns fornecedores alegam que isso acontece devido aos elevados custos operacionais ou também aos melhores resultados de negociação com os fornecedores. Deixando claro, que as empresas que não conseguirem ser competitivas neste mercado, estarão sujeitas ao fracasso de seus negócios.

Estrutura tributária e guerra fiscal: num país onde a carga tributária onera os resultados das empresas presentes, esse quesito já seria uma ameaça natural às empresas; mas no setor atacadista existe um outro fator para essa guerra fiscal. É a diferença de alíquotas de ICMS entre os estados, que faz com que algumas empresas obtenham vantagens em possuir sede própria no estado e desvantagens em relação as diferenças de alíquotas de ICMS e antecipação de impostos, o que ocorrem em alguns estados, sendo um grave problema em virtude da ausência de uma política nacional para esses casos.

Incentivos por parte dos fabricantes aos novos canais que dispensam o uso de intermediários: ultimamente as indústrias andam buscando novos tipos de canais de distribuição (operador logístico, B2B e *broker*), levando uma certa incerteza aos atacadistas, pois aqueles possuem a vantagem de ter produtos que não incidem na bi-tributação, ou seja, os impostos em cascata, pois as notas fiscais são emitidas pela indústria, proporcionando mais competitividade e lucros aos fabricantes.

Dificuldade de sobrevivência dos pequenos e médios varejos: grande parte das suas vendas do setor atacadista é feita ao pequeno e médio varejo, que sofre com a competição das grandes redes de varejo, que oferecem mais vantagens ao consumidor, visto possuírem maior poder de barganha em face ao volume de compra junto a indústria. Os pequenos varejos tem buscado um diferencial em seus negócios através

de custos operacionais mais baixos e atendimento personalizado.

Grandes redes fazendo o papel do atacadista: atualmente, existem grandes redes que exercem o papel de auto-serviço, sendo lojas que possuem um *mix* muito grande de mercadorias para suprir as necessidades dos clientes que desejam comprar em atacado. Esse canal tem como vantagem custos menores que o canal atacado/distribuidor.

Concentração do faturamento: a concentração é um risco para qualquer segmento. No Brasil as cinco maiores empresas atacadistas/distribuidoras detêm 47,9% do faturamento do setor (conforme dados da ABAD).

Roubo de cargas: os roubos de cargas estão crescendo cada vez mais a cada ano, ameaçando muito o setor atacadista, pois geram perdas, problemas com seus clientes e aumento dos custos operacionais, em função dos seguros realizados.

Aumento da inadimplência: é uma série ameaça que afeta diretamente e constantemente a liquidez das empresas, e se não for devidamente controlada, poderá gerar graves problemas até mesmo levar algumas empresas à falência.

Ineficiência logística: a ausência de uma boa administração logística, incidirá em baixos índices de produtividade, mau aproveitamento da capacidade de armazenamento, excesso de número de funcionários, morosidade dos processos, elevados índices de avarias e devoluções, falta de um controle da validade das mercadorias, carregamento inadequado, demora nas entregas, elevados custos com transportes e falta das mercadorias solicitadas, por não encontrá-las no depósito devido a falta de organização. Isso tudo fará com que uma empresa preste péssimos serviços podendo até perder seus clientes.

Ausência de inovação tecnológica: caso o atacadista não se modernize, seus serviços prestados dentro e fora da empresa perderão competitividade.

Mas o setor atacadista/distribuidor também apresenta oportunidades, conforme dados da ABAD:

Profissionalização da equipe de vendas: a época do tirador de pedidos já não existe mais, agora o que vale é o consultor de vendas. O

atacadista que possuir uma equipe de vendas altamente especializada e profissionalizada sairá lucrando, pois planejará e executará propostas que ajudem seus clientes a obterem vantagens competitivas, desde promoções, *mix* adequado, *layout* da loja, prateleiras sem rupturas e qualidade no atendimento.

Crescimento do número dos varejos de pequeno e médio porte: com o aumento desse número de varejos, proporciona ao setor atacadista a oportunidade de crescimento de seus negócios, mediante a canalização de novos clientes ativos e a entrada em novos nichos de mercado.

Investimento em informações e tecnologia: quanto mais bem informada e modernizada for uma empresa, maiores serão as vantagens competitivas, adotando estratégias eficientes com menores riscos.

Reforma tributária: uma oportunidade de oferecer as empresas incentivos iguais de competitividade e de investimentos em seus negócios, é a regularização da carga tributária deste país. Somente o setor atacadista/distribuidor representa ao país 4% do PIB da economia brasileira, segundo a ABAD.

Investir em marcas próprias: caso uma empresa qualquer possua uma mercadoria com o seu nome, proporcionará a oportunidade de obtenção de lucros maiores.

Investimentos com a qualidade da prestação de serviços: o mercado está cada vez mais caminhando em função de uma paridade de preços, fazendo com que as empresas adotem uma estratégia competitiva para ganhar a fidelização de seus clientes, com uma qualidade e eficiência melhor no desempenho de seus serviços prestados.

Otimização da logística: a logística hoje, é fundamental dentro e fora das empresas, ultrapassando o seu antigo conceito de armazenagem e transporte, transformando-se em uma importantíssima estratégia competitiva, através das oportunidades de ganho com eficiência, qualidade, agilidade e menores custos.

Utilização de ferramentas do ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor: a atual tendência, requer que o fluxo da cadeia de suprimentos seja determinada pela demanda do consumidor, e não mais o

que acontecia até então, da manufatura à indústria, atacado, varejo e consumidor. A utilização do ECR esta cada vez mais ganhando forças no mercado, pois baseia-se em ferramentas como reposição contínua e eficiente, gerenciamento por categorias, padronização, transações eletrônicas de dados, dentre outras. Mas essas ferramentas somente obterão êxito, se primeiro soubermos as necessidades dos consumidores e as três vértices da cadeia: indústria, atacado e varejo.

A utilização de Centros de Distribuição: é uma maneira de obtenção de uma maior rapidez no processo de entrega das empresas, diminuindo encargos trabalhistas e reduzindo custos operacionais.

Atuar também como *Broker* e Operador Logístico: algumas empresas aproveitam toda a sua estrutura em funcionamento para atuarem também como *Broker* e Operadores Logísticos, obtendo assim menores custos no desempenho de suas atividades.

Necessidade das indústrias de distribuírem seus produtos: os atacadistas/distribuidores exercem um papel importantíssimo na cadeia de distribuição, pois representam 43,8% do mercado total, tendo um faturamento de R\$ 43,5 bilhões. Por sinal, as indústrias não possuem a capacidade de atender os pequenos e médios varejos que estão pulverizados em todo o país, representando algo em torno de 80% dos supermercados existentes sendo de pequeno e médio porte.

CAPÍTULO IV

LOGÍSTICA NOS ATACADOS:

CASO DA EMPRESA ALDRI LTDA

Este capítulo demonstrarei um estudo de caso de uma empresa atacadista de Santa Catarina. Ele está estruturado em seções dispostas da seguinte forma: na seção 4.1 é apresentado quem é a empresa; na seção 4.2 é caracterizado a estrutura da cadeia produtiva; na seção 4.3 é feita a análise da logística; e finalizando na 4.4, vimos os custos da transação da cadeia produtiva.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa em questão é um atacado de gêneros alimentícios, situada na região do Vale de Itajaí, tendo como razão social Aldri Distribuidora de Gêneros Alimentícios LTDA. Fundada em 1979 por Alceu Pereira que iniciava a atividade no ramo de distribuição de alimentos, onde sozinho comprava e vendia e tinha como praça de venda as cidades compreendidas entre Joinville e Florianópolis. No ano de 1984 entra como acionista da empresa Antônio Moacir Sandri, ficando responsável pelo setor comercial e Alceu pelo setor financeiro, mas ambos responsáveis pela direção geral da empresa.

Hoje a empresa possui um raio de atuação que abrange desde o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e parte de São Paulo, com sede na cidade de Itajaí, mas possui também escritórios administrativos em Canoas (RS) e Curitiba (PR) e contando com 9 Centros de Distribuições, sendo 1 em São Paulo e o restante no Rio Grande do Sul.

A empresa é considerada de médio porte conforme os critérios de padronização do SEBRAE, que é feita de acordo com o número de funcionários, onde o critério de médio porte vai de 99 a 499.

A empresa compra e vende mercadorias, distribuindo aos varejistas. Além de ser uma empresa atacadista generalista, começou a desenvolver modelos alternativos de operação, em função de uma tendência nacional, como a implementação de uma nova empresa com um foco mais exclusivo de distribuição, a distribuidora DRIAL.

Quadro 7: Estrutura organizacional da empresa

Funcionários	222
Vendedores diretos	3
Representantes comerciais	120
Compradores	3
Fornecedores	170
Clientes	11801
Mix de produtos	2000
Frota própria	26
Frota terceirizada	42
Área total	37000
Área construída	8800
Nº de lojas	1
CDA	9
Movimentação em toneladas/mês	3200
Faturamento bruto referente ao ano de 2001	R\$ 77.948.347,00

Fonte: Fornecido pela empresa.

Apresenta em sua composição 222 funcionários distribuídos nos mais diversos setores da empresa. Contando com 170 fornecedores e com 11.801 clientes cadastrados, sendo que desses, 8.261 são clientes ativos que compram todo mês. A maioria de seus clientes são varejistas de pequeno e médio porte com até quatro *check-outs* (caixa registradora), além de padarias, hotéis e mercearias.

Possui um *mix* de produtos de 2.000 itens. Concentrando sua maioria em produtos de aclimatação seca, exceto margarinas para quais possuem uma câmara de refrigeração.

Seu percentual de vendas em cada setor corresponde a: 38% em alimentos, 18% em material de limpeza, 21% em higiene pessoal, 3% em perfumaria, 12 % em bebidas e 8% em utilidades domésticas.

Sua movimentação gira em torno de 3.200 toneladas ao mês de uma área construída de 8.800m², com a capacidade de armazenagem para 4,2 mil toneladas de produtos.

A empresa possui 3 compradores que se dividem no atendimento a representantes de empresas fornecedoras. Cada um deles atendem empresas específicas, não havendo alternância entre eles.

4.2 Estrutura da cadeia produtiva

O atacado compra diretamente da indústria, via representantes da indústria. Na grande maioria dos casos, a compra é realizado através de uma previsão de vendas feita por seus vendedores e representantes comerciais, sendo que a demanda será quem determinará a necessidade da compra, de acordo com o fluxo de capital que a empresa dispõe, analisando antes o seu estoque operacional, pois objetivará redução de custos e desenvolvimento de novas oportunidades. Os pedidos são feitos segundo a necessidade da empresa em atender o mercado, normalmente numa média de duas vezes ao mês.

A escolha de seus fornecedores dependerá principalmente da política de determinação de compras e do preço das mercadorias, em função da necessidade do mercado.

As indústrias fazem políticas de compras, proporcionando preços e descontos melhores caso aceite a sua proposta. Como:

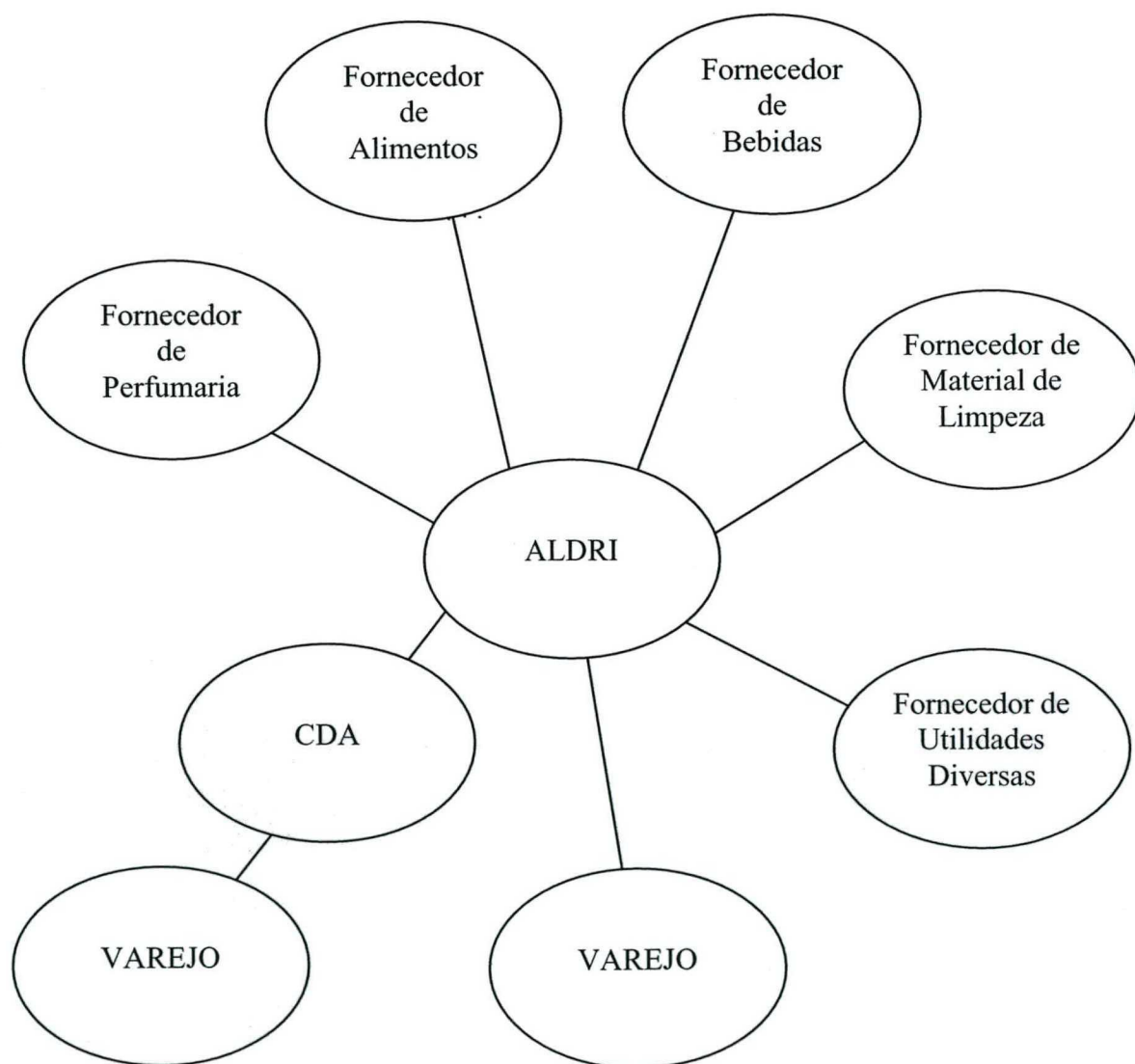
- trabalhar com quase todo o *mix* de produtos de uma determinada indústria;
- fazer compras paletizadas – um palete é equivalente para cada produto; por exemplo no caso do sabonete, uma caixa com 72 unidades utiliza um palete com 1,58m de altura, com lastro 20 e 8 de camada, podendo caber nele 160 caixas, enquanto numa caixa com capacidade para 108 unidades utiliza um palete de 1,71m de altura, com

o mesmo lastro e camada 6, cabendo num total de 120 caixas – ou através de carga fechada – um volume elevado determinado pela própria indústria;

– as indústrias realizam promoções à equipe de venda da empresa, como comprar o volume estipulado por ela mediante premiação – podendo ser em dinheiro, mercadorias, viagens, dentre outros;

– verificando que o poder de barganha de uma empresa é muito importante para poder determinar preços e conseqüentemente, ganhar uma certa vantagem competitiva.

Desenho da estrutura da cadeia



Fonte: Fornecido pela empresa.

Quanto mais consolidado for as relações com os fornecedores, maiores serão as vantagens para a empresa. Os acordos firmados entre ambas as partes envolvidas, podem proporcionar vantagens competitivas perante seus concorrentes. Caso alguma linha de produto não atinja aos objetivos estabelecidos previamente, será verificado com seu fornecedor o que está acontecendo, tomando-se algumas medidas para se resolver esses problemas, através de diversas estratégias, como: rebaixamento de preços, promoções com a linha de produto, fracionamento de mercadorias, dentre outras. Caso essas medidas não surtam efeito, será feita a substituição da linha de produto por outra, trocando-se algumas vezes de fornecedor, se necessário.

A localização do fornecedor torna-se considerável, pelo fato de que a distância entre a fonte de suprimento e o comprador influencia o tempo necessário à entrega. A localização de seus fornecedores encontram-se numa ocorrência de: 60% em São Paulo, 10% em Santa Catarina, 10% no Paraná, 10% no Rio Grande do Sul e nos outros demais estados, 10% de ocorrência. Normalmente os fornecedores são as grandes indústrias, podendo destacar como as mais importantes: Brombril/Círio S/A; Elida Gibbis; Gillette do Brasil Ltda; Indústrias Gessy Lever S/A; Kolynos do Brasil Ltda; Kraft Lacta Schrchard S/A; Reckett & Benkiser; Sara Lee Cafés do Brasil; dentre outras.

O pagamento das mercadorias ocorrem geralmente trinta dias após a compra. Feito o pedido à indústria, as mercadorias levam de quarenta e oito (48) a setenta e duas (72) horas para chegar à empresa. Em 80% dos casos, é a indústria que faz a entrega; em 10% dos casos, é a própria empresa que paga o frete da entrega; e em 10% das ocasiões, é a própria empresa que busca a mercadoria na indústria, quando isso representar uma otimização no processo logístico da empresa.

O recebimento das mercadorias acontece das 8:00 às 18:00. Todo o processo é realizado manualmente. Primeiramente acontece uma conferência documental para certificar-se da quantidade solicitada está correta, também é feita uma verificação da validade dos documentos que deverão estar de acordo com as negociações ocorridas anteriormente.

Após a descarga os produtos já são alocados no armazém, em

local pré-definido. Posteriormente, é feita a conferência física das mercadorias, onde serão conferidas as condições físicas dos materiais recebidos, em relação à sua embalagem, qualidade, prazos de validade e integridade. E acontecendo finalmente a conferência quantitativa, que são verificados os volumes recebidos.

Não existem exatamente docas para recebimento, mas 2 espaços delimitados para o descarregamento, somente existindo docas para expedição. São recebidos uma média diária de 35 caminhões, podendo chegar a mais de 50 caminhões num único dia, sendo 40% de carga paletizada. A conferência dos produtos recebidos é aleatória e não é feita em 100% dos recebimentos. As mercadorias que não são entregues paletizadas serão paletizadas após a conferência e transportadas para o seu endereço no depósito.

Aquisições em grandes quantidades serão realizadas quando os fornecedores oferecerem preços diferenciados, fazendo com que se aumente o montante do capital que já foi investido, resultando num aumento do volume das mercadorias nos estoques, fazendo com que se dificulte a sua organização nos depósitos, pois cada mercadoria já possui um espaço previamente definido.

Oferece um *mix* grande de produtos, com qualidade, quantidade e preços competitivos, proporcionando ao varejista a oportunidade de realizar suas compras num único lugar, poupando seu tempo e principalmente diminuindo seus custos. Possui uma prestação de serviços com desempenho eficiente. Também apresenta uma frequência constante de visitas aos seus clientes, pequena rotatividade de representantes comerciais e proporciona uma agilidade na entrega.

As vendas que o atacado realiza aos varejistas são feitas pelos seus vendedores e representantes comerciais autônomos, representado num quadro de 3 vendedores diretos e de 120 representantes de vendas, distribuídos em toda a sua área de atuação.

É feita uma concessão de crédito, por meio de uma análise do cadastro do cliente, podendo efetuar o pagamento da mercadoria através de dinheiro, boleto bancário, cheque pré-datado ou ticket. Então, depois de aprovado o crédito do cliente, não existirá valor de pedido

mínimo, podendo realizar o cancelamento da compra logo após o seu pedido, por meio de fax ou telefone. Mas é dado ao cliente um limite de crédito, caso ultrapasse é analisado o que aconteceu para tomar as devidas providências.

O recebimento dos pedidos é feito por fax (vendedores distantes) ou são entregues na empresa (vendedores locais). Já está em processo de implementação a automatização de suas vendas para tornar este processo mais rápido e eficiente. Não há pedido mínimo e nem cortes de pedido, podendo vender e entregar até 1 caixa. No período de verão ocorrem as maiores demandas.

No sistema de processamento de pedidos eles são processados planejando suas faturas. Feito isso, é feita a impressão do lote para separação da mercadoria e conseqüentemente é feita a impressão da nota fiscal, onde o carregamento do caminhão é realizado e conferido através dela. Quando os pedidos são recebidos, eles são processados precisamente e muito rápidos.

O tempo total do pedido é formado pela transmissão de pedidos, processamento e montagem do pedido, tempo de aquisição de estoque adicional e pelo tempo de entrega. O tempo do ciclo do pedido, é aquele tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até o ato de sua entrega. Onde cada intervalo do ciclo do pedido requer um tempo para seu término, que será medido pela empresa. A soma de cada intervalo representará o tempo total para que o cliente possa receber o seu pedido, geralmente numa média de 30 horas.

O depósito recebe informações para separar, embalar e expedir os itens desejados. As mercadorias que não constarem no estoque, serão identificadas e essas informações retornarão ao sistema. Os itens que forem despachados, serão acompanhados por documentos de cobrança e expedição.

Existe ainda a opção de compra no balcão da empresa. Ficando o cliente responsável pelo próprio carregamento das mercadorias adquiridas, ou podendo efetuar sua compra por telefone, ficando sob responsabilidade da empresa a entrega das mercadorias.

A venda só é concretizada após a entrega e o seu pagamento,

ou seja, quando acontece a troca de posse da mercadoria, pois quando se faz um pedido, somente se estabelece um compromisso de compra e venda. Enquanto as vendas não acontecem, a empresa necessita estocar suas mercadorias, e isso ocorre porque os ciclos de produção e consumo raramente estão interagindo entre si.

4.3 Análise da logística

Num mercado globalizado, como o de hoje, é mais fácil algumas vezes vender uma mercadoria do que fazê-la chegar até o seu destinatário. Precisa-se saber, qual é a melhor maneira de armazenar, movimentar e manusear as mercadorias e os serviços prestados para que todos esses estejam disponíveis aos seus clientes na quantia desejada, no lugar correto e no instante certo.

Quando um consumidor realiza suas compras e adquire uma mercadoria, ele não imagina a dimensão da estratégia montada para que o produto chegue até suas mãos. Pois o que há de fato, é uma verdadeira manobra logística, que tem como finalidade entregar o produto certo, no local correto, na hora exata, ao menor custo possível.

Para uma operação logística obter um excelente desempenho, precisa-se de uma integração da cadeia de abastecimento por meio de processos e operações de planejamento, troca de informações, e sendo essencial um bom relacionamento entre as duas pontas da cadeia de abastecimento, fornecedores e atacado.

agilizar e tornar mais eficiente o processo, assegurando também que as operações de armazenagem, manuseio e movimentação por meio de empilhadeiras e paleteiras, diminuí em grande parte, a necessidade de mais mão-de-obra.

A empresa permite o empilhamento de 4 paletes de altura. É utilizado 1 palete para cada produto, sendo para produtos de menor volume podem ser alocados 3 para cada paleta. Durante o dia não requer iluminação artificial. No armazém existem máquinas do tipo: empilhadeira a gás, empilhadeiras elétricas e uma transpaleteira em teste. A estrutura porta-paleta é de 4 m de altura.

As empilhadeiras manuais servem para os simples transportes ou à todos os outros movimentos, onde possuem uma pequena capacidade de carga e requerendo um piso mais liso para o seu manuseio. Já as empilhadeiras elétricas, quase não possuem contrapeso e são muito compactadas, sendo ágeis e possuindo um custo pequeno de manutenção.

É feito todo planejamento da armazenagem, controlando a data de validade das mercadorias, como também as etiquetas de identificação de cada mercadoria.

Na empresa, as mercadorias mais pesadas são geralmente colocadas no início do corredor, para que essas sejam as primeiras a serem separadas e não sofram nenhum dano no momento da separação. Já as mercadorias que possuem um giro maior, ficam situadas no final do corredor bem perto dos boxes de separação. As mercadorias de um valor agregado mais elevado, ficam num ambiente mais isolado e de acesso restrito.

Quando a armazenagem de uma mercadoria é feita próxima aos consumidores, pode-se conseguir entregas mais ágeis, maior disponibilidade, efeito positivo nas vendas e melhoria no nível de serviços prestados pela empresa.

Os setores de armazenamento das empresas, estão passando por constante modificações, devido à uma tendência de racionalização de estoques em toda a cadeia de abastecimento e por uma busca na melhoria do nível de serviços aos clientes. Onde possuir eficácia na armazenagem é um princípio fundamental no processo logístico.

O FIFO (*first in – first out*), que seria a data de fabricação, é controlado por meio de etiquetas que são anexadas nas mercadorias no instante do seu recebimento, onde essa etiqueta serve para identificar a data e a quantidade de mercadorias que chegaram. Para os produtos onde há um controle do FIFO, esse é feito apenas na operação, sendo que não há um sistema que contemple essas informações. Movimentação não é feita por volume, mas por unidades. São movimentadas aproximadamente mais de 200 toneladas de mercadorias por dia.

Nem sempre é muito vantajoso manter a produção ou entrega instantânea aos clientes. Para garantir a disponibilidade da mercadoria, é necessário manter estoque para melhorar a coordenação entre a oferta e a demanda. Algumas vezes, umas empresas comprometem seu fluxo de caixa, trabalhando com estoques de mercadorias que quase não são vendidas. Já em outras ocasiões, perdem vendas, por ausência de mercadorias em seus estoques.

No aspecto estoque, a empresa mantinha antes um estoque de segurança para uns 20 dias. Atualmente esse estoque supre o mercado por uns 15 dias em média. Há uma pessoa específica que cuida dos estoques e de seu sistema, onde são feitas as contagens periodicamente das quantidades disponíveis das mercadorias e a sua data de validade, para verificar se o estoque físico corresponde com seus dados. Este trabalho é feito visualmente, embora as correções são realizadas no computador, em caso de erro. Os balanços de estoques são feitos trimestralmente. Essa empresa trabalha com o menor estoque possível e com um custo menor de inventário, conseguindo um sistema mais enxuto para a sua organização.

A empresa trabalha atualmente 24 horas, fazendo suas vendas e entregas durante o dia, e o faturamento e carregamento durante a noite, pois o mercado necessita que cada vez mais as empresas se tornem mais ágeis e eficientes.

No caso dessa empresa, na sua maioria, ela trabalha com produtos de distribuição intensiva, pois suas mercadorias comercializadas são de consumo contínuo e de grande escala.

Essa empresa possui 9 unidades de CDA (Centro de

Distribuição Avançada), sendo todos terceirizados, possibilitando a otimização de sua operação, pois como se localizam em outros estados, a empresa transporta mercadorias até eles, descarregando e deixando por sua responsabilidade. Esses por sua vez, retiram as mercadorias do depósito e carregam em seus carros, numa média de 3 a 4 carros, fazendo as entregas aos varejista, os clientes da empresa.

4.3.1 Logística de transporte

O transporte é uma operação obrigatória no setor atacadista, porém, seus custos são elevados, precisando haver constantemente investimentos na manutenção dos caminhões utilizados, ou ainda na aquisição de novos. Os transportes poderão ser realizados por contratados (terceirizados), ou transporte próprio.

Ultimamente, a empresa está buscando com mais frequência a terceirização dos transportes e armazenagem. Essa terceirização, é tida muitas vezes como uma aliada na busca pela vantagem competitiva, pois apresenta diversas estratégias positivas, entre elas o fato de a empresa poder se voltar integralmente para a sua atividade, além da grande possibilidade de diminuição de custos de armazenamento.

Precisa existir o comprometimento por parte da terceirizada em otimizar toda a operação, com o intuito de diminuição de custos, melhoria da prestação de serviços, melhor desempenho e eficiência, além de criar novas oportunidades por parte do contratante.

O modal rodoviário para a empresa, é a alternativa mais viável, devido ao tipo de mercadoria que é transportada, bem como a sua região de atuação e atendendo melhor suas necessidades, além de possuir custos menores. Os caminhões são bastante flexíveis em sua roteirização e em sua montagem de escala, transportando as mercadorias de porta em porta.

Esse atacado possui uma frota de 68 veículos, sendo que 42 são terceirizados (90% furgão, sendo 10% isotérmico) e 26 são próprios, principalmente caminhões *truck* (comportando até 14 mil kg) e toco

(comportando até 5 mil kg). Os caminhões terceirizados são pequenos, o que torna-se uma desvantagem para aproveitamento de entrega/rotas. Fazendo com que suas entregas cheguem ao destino num prazo que varia de 12 a 30 horas, a partir da emissão do pedido num raio de até 900 quilômetros.

Como as empresas trabalham com diversos tamanhos de caminhões, precisa-se também calcular as variações de capacidade de carga de cada caminhão para poder utilizá-lo da melhor forma nas entregas das mercadorias comercializadas.

Existe também as restrições referente a velocidade máxima permitida, que está em 80 Km/h nas rodovias e a 40 a 60 km/h na zona urbana.

Em muitos casos, utiliza-se caminhões menores para fazerem entregas mais rápidas em algumas regiões perto da localização da empresa. Os caminhões fazem viagens mais rápidas entregando pequenos volumes, além de conseguirem trafegar e conseguir estacionar no perímetro urbano com uma maior facilidade, e essas viagens curtas não necessitam de carregamento total do caminhão para continuarem o trajeto.

Precisa-se de uma boa administração das rotas, para que o transporte seja feito de forma eficaz, devendo sempre equilibrar os custos, o tempo de serviço e os níveis de estoque. Avaliando muito bem quem será o transportador de suas mercadorias.

O planejamento das rotas de entrega é muito importante na administração da distribuição física da empresa, pois não só economiza tempo, como combustível, além de ser também um importante elo na estratégia mercadológica.

A roteirização é definida por meio de estudos nos mapas geográficos. Fazem-se a roteirização mediante a um banco de dados que cada empresa dispões a respeito de informações relevantes sobre as condições de tráfego, cálculo de tempo de percurso, possíveis imprevistos, preferência de horário de descarregamento (entrega) por parte de seus clientes, tempo médio que leva a entrega, ou ainda, as proximidades de locais de entrega, agilizando todo o processo de

entrega, otimizando o seu tempo e resultando num aumento do volume de vendas.

Um outro fator bastante relevante, é o horário de recebimento que cada cliente estabelece. Em certos casos, a mercadoria só pode ser entregue em período vespertino, já em outros somente em período matutino, ou por qualquer motivo, que possa impedir a entrega das mercadorias em determinado estabelecimento, atrasando assim o cronograma de entregas.

Esse atacado utiliza a rota seletiva para fazer suas entregas, pois acredita que através de uma cobertura geográfica consegue-se reduzir custos e atingir os melhores resultados. Em sua grande maioria, ela trabalha com transportes terceirizado.

A expedição da empresa acontece da seguinte forma:

a) Roteirização: É feita de forma manual. A separação das entregas por veículo é feita por praças, com base nas informações que constarem no pedido.

b) Preparação para carregamento: Para a preparação é usado um resumo geral dos romaneios de carga. Este relatório, o “resumo do carregamento”, sai segmentado por ruas para facilitar a separação dos produtos. A separação final, por veículos, dá-se através do “Romaneio de Carga” que sai em ordem de entrega por cliente e da Nota fiscal. O *picking* depende da capacidade de carga do caminhão e do tamanho das caixas a serem transportadas, buscando a otimização do espaço.

c) Carregamento: É feito com base na nota fiscal. Há capacidade para carregamento de oito veículos simultaneamente, através de docas. A alocação da carga no veículo é feita da última para a primeira entrega.

Além disto não há aproveitamento da capacidade dos caminhões nos retornos. Os mesmos voltam vazios, quando poderiam trazer cargas de fornecedores.

O raio de entrega do litoral paulista até o Rio Grande do Sul, têm-se um tempo médio de chegada ao cliente que varia de acordo com a distância e quantidades de entrega, levando geralmente até 2 dias.

As informações de viagem são preenchidas pelo motorista no

retorno da viagem (km percorridos, problemas ocorridos e quaisquer outros acontecimentos) e repassados a portaria que digitará no sistema.

Cada vez mais a embalagem exerce um papel importante no processo logístico dos atacados.

No momento do carregamento, tendo como exemplo, as mercadorias são devidamente separadas não caminhões por uma folha de madeira (madeirite), pois os produtos de limpeza não podem ser transportados juntamente com os alimentos. As garrafas de bebidas são transportadas em caixas próprias, para evitar possíveis danos durante o transporte. Quando não conseguem transportar as mercadorias numa caixa fechada, devido a quantidade pedida, as mercadorias são carregadas em caixas plásticas, embora muitas são comercializadas em seu *shrink* (processo de empacotamento através de filme transparente com o objetivo de proteção ou agrupamento) original, ou ainda numa embalagem menor, empacotada pela própria distribuidora, pois muitas vezes ao empacotamento da indústria não se ajusta as necessidades dos varejistas.

Uma outra função importante que a embalagem exerce, é auxiliar os separadores ao reconhecimento da mercadoria pedida.

O índices de devolução são em torno de 1% a 2% do total faturado e não há um procedimento adequado para avaliação da devolução. Os produtos devolvidos demoram a retornar para o seu lugar no estoque.

A logística aparece como uma vantagem competitiva à empresa, ganhando mercado através da otimização de seus custos e prestar ao cliente melhores serviços.

4.4 Custos operacionais

O contrato de compra deve Ter estipulado a quem cabe a responsabilidade do custo referente ao transporte da mercadoria da indústria até o atacado. Além da responsabilidade do seguro dessa, no que se refere a roubos de cargas ou a eventuais acidentes.

Outro item que deve ser especificado previamente, é sob quem fica responsável pelo custo do descarregamento do veículo transportador ao armazém.

O custo operacional da empresa gira em torno de 16,5%, distribuídos nos seguintes percentuais:

- 1% com depósito;
- 1% com administração;
- 1,5% com despesas financeiras;
- 3% com vendas;
- 4% com transporte; e
- 6% com impostos.

Um fator importantíssimo que incide diretamente nos preços e na atuação de uma empresa no mercado, são os impostos que ela necessita pagar. Ao todo são 60 impostos pagos pelos atacadistas catarinenses, juntando os federais e os estaduais.

Com relação aos impostos federais, que são determinados pela União, estes são iguais para todos os estados, onde seus principais são: CONFINS 3%, PIS 0,65%, sendo esses dois incididos sobre a receita da empresa; e a CPMF 0,38%, visto com um imposto muito elevado, pois a empresa possui movimentação bancária diária e em grandes quantias, representando um custo elevado à empresa.

Os impostos estaduais são diferentes em cada estado, cada um tem a sua regulamentação específica. O mais importante e o que mais arrecada é o ICMS, incidindo sobre a receita através da venda das mercadorias e dos serviços prestados de transporte e comunicação. Sua alíquota é diferenciada para cada tipo de produto. Por exemplo, os produtos de cesta básica possuem um ICMS de 7%, enquanto outros produtos possuem ICMS de 12%, outros de 17%, e 25%, sendo esses produtos considerados supérfluos como bebidas, cigarro e por incrível que pareça, comunicação e energia elétrica. Mas existem ainda produtos que não sofrem tributação, como aqueles que fazem parte de campanhas preventivas lançadas pelo governo.

Os atacadistas catarinenses estão sendo beneficiados há três anos por um regime especial, que é renovado a cada seis meses, onde

fica estabelecida pelo governo estadual as alíquotas de 0 ou 7% ou 12%.

Toda vez que um atacadista catarinense efetuar a venda para fora do estado, ele pagará o imposto antecipado para comercialização no outro estado. Por exemplo: caso ele venda para uma varejista no Rio Grande do Sul, ele pagará o ICMS devido, na fronteira.

Existem três tipos de pagamento de ICMS. As mercadorias que são isentas. As de imposto de diferimento, cujo pagamento posterga no momento do recolhimento, ou seja, só pagará imposto quando o produto chegar ao consumidor final. E a substituição tributária, que é o imposto pago no ato da compra, agregando todos os impostos posteriores, é o mais comum entre os atacadistas.

Onerando os encargos tributários dos atacadistas, o município além do IPTU cobra também uma taxa de ISS, que pode variar de 0 a 5%.

Na busca pela competitividade, a empresa investe constantemente em logística, representando elevados custos. Em relação a armazenagem, o gerenciamento do espaço físico é importante e necessário para melhor movimentação dos estoques. Outra questão que onera os custos também, são as embalagens, podendo às vezes representar um valor maior que o próprio custo do produto.

A empresa com o intuito de diminuir os custos com transportes, adota como estratégia a terceirização de sua frota. No entanto vale ressaltar, que esta regra não unanimidade em todo mercado, como é no caso das entregas realizadas no Rio Grande do Sul, que a não terceirização é mais vantajosa.

Possui diferentes custos com seus caminhões, pois dependerá das variáveis que incidem sobre: pagamento e diária de motorista e ajudante, tipo da carga, trajeto a ser percorrido, combustível, manutenção do caminhão, dependendo do ano apresentará ou não maiores custos. Quando o assunto é caminhão terceirizado, o seu pagamento é feito com base num percentual pré estabelecido sobre o valor da mercadoria que o mesmo transportou.

Ao analisar a rota a ser escolhida, a empresa precisa calcular os custos operacionais, sendo fundamental o cálculo do custo da

quilometragem. A empresa estima antecipadamente a sua quilometragem por meio de leitura de mapas geográficos.

O percentual dos custos logísticos sobre o custo total, está representado da seguinte forma:

Armazenagem = 1,4%;

Transporte = 4,8%; e

Movimentação = 2,3%.

Os problemas enfrentados pela empresa ontem e hoje, são: política comercial dos fornecedores, tributação e concorrência agressiva, constatando que na região do Vale do Itajaí, aparecem 70 empresas concorrendo entre si, algumas delas com sede em outros estados.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou mostrar como está caracterizado o setor atacadista no país, tomando como exemplo uma das principais empresas atacadistas do estado de Santa Catarina. Conseguiu-se obter todos os objetivos propostos.

Estudo permitiu também constatar que o setor atacadista brasileiro é dinâmico e acompanha as tendências mercadológicas, dentro de uma estrutura globalizada.

O setor está consciente de que a eficiência nos serviços representa uma forte vantagem competitiva, e para isso é importante ter conhecimento de quem é o seu cliente e quais são suas necessidades. Dentro deste aspecto, vimos como tendência a regionalização das empresas atacadistas, procurando a especialização dentro de uma área delimitada. Outro aspecto analisado, é a importante integração entre os elos da cadeia produtiva, proporcionando parcerias e benefícios para ambos os lados, cujo principal beneficiário será o consumidor.

Uma operação integrada é a chave para reduzir custos, assim organizar a produção com base na demanda estimada, desde fornecedores até clientes em todo o processo, é a atual prioridade das empresas. O novo modelo adotado pelas empresas na organização com base na demanda estimada, integrando os dois elos da cadeia (fornecedores e clientes), é voltada para evitar o desperdício, reduzir custos e oferecer um melhor serviço ao consumidor. Uma boa integração entre empresas, é a condição para o bom funcionamento do negócio.

Um ponto comum de desagrado em todo setor é a estrutura tributária e a guerra fiscal, que onera de forma exorbitante as empresas, embora seja uma ameaça natural, neste caso aparece como um empecilho competitivo, levando-se em conta as diferenças de alíquotas entre os estados da federação.

Com base no estudo de caso, foi possível constatar que são

comuns alguns pontos fortes e fracos da mesma, são semelhantes no mercado em geral.

Alguns pontos elencados como fortes seriam, tais como: agilidade no processo de entrega; confiabilidade junto aos clientes, em função de sua eficiência e bom desempenho; serviço diferenciado, atendendo as necessidades específicas de seus clientes; investimentos feitos com capital próprio, sem nenhum empréstimos. Já em relação a alguns pontos fracos teríamos: centralização de decisões, por motivo da grande maioria das empresas apresentarem formação familiar; elevado nível de alguns produtos presentes no estoque, ocupando espaço demasiadamente no depósito, fora da necessidade da demanda, comprometendo o capital da empresa em alguns momentos; falta de alguns recursos materiais no depósito; elevados custos logísticos e com impostos.

Dentro de todo o processo dinâmico da empresa, verificou-se que as estratégias competitivas estão de acordo com o padrão de concorrência vigente neste mercado. Cujo o potencial de expansão da empresa consiste na sua capacidade de investimentos em inovação e capacitação.

O caminho de transformações não será diferente para o setor atacadista brasileiro, tendo que estar atento as modificações, identificar e se inserir nas oportunidades e direções dos negócios que irão surgir na sua economia. Alguns fatores que antes atrapalhavam e influenciavam bastante a economia, estão agora impondo mudanças no modo de como a indústria e o comércio trabalham, tais como o fim da era inflacionária e a forte concentração do varejo, tendo como um novo foco o consumidor final, ganhando mais força a cada dia que passa.

De fato conseguiu-se retratar uma radiografia satisfatória do setor atacadista no país, bem como sua relação com a competitividade nacional.

Além do mais, pode-se descrever um caso específico de uma empresa atacadista catarinense, que reúne as principais características, assim como sua posição estratégica que contempla ameaças e oportunidades.

CAPÍTULO IV

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BYE, R. T. Social economy and the price system. New York, Macmillan, 1950. In: ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHING, Yung Hong. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo : Pioneira, 1997.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. 1. Ed. São Paulo : Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COLLINS, Willian. **Dicionário Inglês-Português, Português-Inglês**. São Paulo: DIZAL, 1986.
- DISTRIBUIÇÃO. São Paulo: ABAD, abr., n 101, ano IX, 2001.
- _____. _____, abr., n 113, ano X, 2002.
- _____. _____, ago., n 105, ano IX, 2001.
- _____. _____, ago., n 57, ano VI, 1997.
- _____. _____ ago., n 93, ano VIII, 2000.
- _____. _____, dez., n 68, ano IV, 2001.
- _____. _____, dez., n 73, ano VII, 1998.
- _____. _____, jan., n 74, ano VIII, 1999.
- _____. _____, jul., n 104, ano IX, 2001.
- _____. _____, jul., n 92, ano VIII, 2000.
- _____. _____, set., n 70, ano VII, 1998.

EXAME. São Paulo: Abril, jun., n 12, ano 36, 2002.

FERRAZ, João Carlo; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia, **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Paulo César Pegas. **Técnicas de armazenagem**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 1994.

FRAZELLE, Edward H; GOELZER, Paulo G. **Distribuição de classe mundial**. São Paulo: IMAM, 1999.

GUIMARÃES, Eduardo A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro: ZDHOK, 1982.

KON, Anita. **Economia indústria**. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LETTERA. Órgão de Divulgação da Associação Brasileira de Logística. n 3, jun./jul. 2002, p.20.

MAGEE, John F. **Logística industrial**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MERLI, Giorgio. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

MOURA, Aparecido Reinaldo. **Check sua logística interna**. São Paulo: IMAM, 1998.

MOURA, Aparecido Reinaldo. **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais**. Série Manual da Logística. Vol. 1, 4.ed. São Paulo: IMAM, 1998.

PASSOS, Carlos Roberto Martins; NOGAMI, Otto. **Princípios de economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L, **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

POSSAS, Mário Luiz, **Estrutura de Mercado em Oligopólio**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1990.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SUPER GIRO. Rio de Janeiro, jan., n 69, ano VI, 2002.

_____. _____ out., n 66, ano VI, 2001.

SUPER HIPER. São Paulo: ABRAS, abr., n 308, ano 27, 2001.

_____. _____, ago., n 264, ano 23, 1997.

_____. _____, ago., n 300, ano 26, 2000.

SUPER REVISTA. São Paulo, jun., n 60, ano 6, 2000.

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo: LUND, ago., n 8, ano 32, 2001.

_____. _____, dez., n 12, ano 31, 2000.

_____. _____, dez., n 12, ano 32, 2001.

_____. _____, fev., n 2, ano 29, 1998.

_____. _____, jan., n 1, ano 32, 2001.

_____. _____, jan., n.1, ano 33, 2002.

_____. _____, jul., n 7, ano 32, 2001.

_____. _____, jun., n 6, ano 32, 2001.

_____. _____, maio, n 5, ano 32, 2001.

_____. _____, mar., n 3, ano 32, 2001.

_____. _____, out., n 10, ano 32, 2001.

ZINN, Walter. Como reduzir custo através da logística. **Tecnológica**. p.28-39, jul./ago. 1995.

ANEXO

CL. 2001	CL. 2000	RAZÃO SOCIAL	U.F.	FATURAMENTO BRUTO 2001 RS	MODALIDADE DE OPERAÇÃO		CLIENTES ATIVOS	Nº LOJAS	ÁREAS VENDAS Nº	ÁREAS ARMAZ. Nº	VENID. DIR.	REPRE. COM.	TOTAL FUNC.	ÁREAS DE DISTRIBUIÇÃO							FROTA PROP.	FROTA TERC.
					A.S.	ENTR.								BALC.	I	II	III	IV	V	VI		
22	19	MACRO ECONOMIA DIST. ALIM. LTDA.	SC	106.660.208	0	100	0	0	0	5.400	0	313	151	*	*	*	*	*	*	4	98	
24	24	ATACADO JOINVILLE LTDA.	SC	103.346.111	0	95	9.145	0	0	12.000	0	114	295	*	*	*	*	*	*	58	34	
32	32	ALDRI DISTRIBUIDORA GÊN. ALIM. LTDA.	SC	77.948.337	0	96	8.136	0	0	8.800	3	115	210	*	*	*	*	*	*	26	42	
34	30	TOZZO & CIA. LTDA.	SC	76.915.084	0	95	32.000	0	0	10.400	4	122	284	*	*	*	*	*	*	94	8	
41	37	LUDOVICO J TOZZO LTDA.	SC	55.725.881	0	100	9.000	0	0	11.000	2	70	160	*	*	*	*	*	*	46	7	
50	42	DISTR MÜLLER COMÉRCIO E REPRESENT. LTDA.	SC	43.998.585	8	92	13.822	1	900	4.200	0	93	233	*	*	*	*	*	*	47	0	
77	100	DISJOI DISTRIBUIDOR JOINVILLE LTDA.	SC	24.445.292	0	100	4.362	0	0	3.000	0	45	49	*	*	*	*	*	*	16	4	
102	103	NILDO TOZZO & CIA. LTDA.	SC	17.157.994	0	100	3.800	0	0	1.700	0	30	70	*	*	*	*	*	*	23	0	
113	106	RIOMED DISTRIBUIÇÃO LTDA.	SC	14.013.453	0	100	2.209	0	0	1.500	0	21	30	*	*	*	*	*	*	0	10	
115	109	TISCOSKI DISTRIBUIDORA COML. LTDA.	SC	13.988.400	0	100	3.200	0	0	1.600	23	0	15	*	*	*	*	*	*	0	7	
116	99	DISTRIBUIDORA CONDOR LTDA.	SC	13.589.737	0	100	5.964	0	0	1.250	1	36	48	*	*	*	*	*	*	9	19	
132	202	CATARINENSE DIST. PROD. CONG. LTDA.	SC	9.554.809	0	100	1.752	0	0	1.820	12	0	68	*	*	*	*	*	*	7	14	
136	133	MULTIBOM DIST. DE PROD. ALIM. LTDA.	SC	9.083.198	0	100	1.786	0	0	1.200	12	0	44	*	*	*	*	*	*	17	0	
139	137	DRIAL DISTRIBUIDORA LTDA.	SC	8.842.713	0	97	4.503	0	0	2.000	0	30	8	*	*	*	*	*	*	0	10	
146	137	COOPER DISC DISTRIBUIDORA LTDA.	SC	8.104.436	0	98	3.000	0	0	1.100	0	30	55	*	*	*	*	*	*	6	6	
153	120	TIMONEIRO DIST. DE ALIM. LTDA.	SC	7.427.230	0	100	4.956	0	0	400	0	25	13	*	*	*	*	*	*	3	57	
161	149	DISBAL DIST BALESTRIN LTDA.	SC	6.572.024	0	100	3.800	0	0	2.400	20	0	18	*	*	*	*	*	*	12	0	
167	149	DIPSUL DISTRIBUIDORA LTDA.	SC	5.700.899	0	100	6.000	0	0	2.200	0	20	42	*	*	*	*	*	*	8	0	
183	189	ROGECOR REPRESENTAÇÕES LTDA.	SC	4.036.802	20	80	800	2	300	400	2	8	13	*	*	*	*	*	*	11	10	
193	189	DISTRIBUIDORA HASS LTDA.	SC	3.064.112	0	100	3.500	0	0	800	11	0	27	*	*	*	*	*	*	9	0	
194	183	PEDRO SCHNEIDER & CIA. LTDA.	SC	3.044.057	0	100	3.120	0	0	380	0	12	17	*	*	*	*	*	*	5	0	
205	196	SPENGLER & CIA.	SC	1.779.960	0	40	1.682	0	0	1.080	3	4	12	*	*	*	*	*	*	6	0	
217	211	DISTRIBUIDORA ANDRADE LTDA.	SC	798.276	0	98	1.688	0	0	630	0	6	8	*	*	*	*	*	*	2	0	
				615.795.598			144.025	3	1.200	75.260	93	1.094	1.870							409	326	