

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

**METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE LOGÍSTICA INTEGRADA:
VISANDO A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS SUPERCADISTAS**

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA, PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO.**

ZILVAL BARBOSA CAMPOS

Florianópolis, Maio de 2.000

ZILVAL BARBOSA CAMPOS

**METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE LOGÍSTICA INTEGRADA:
VISANDO A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS**

Essa Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Doutor
Coordenador**

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos Manuel Taboada Rodriguez,

Prof. Dr. Emilio Menezes

Prof. Dr. Alvaro Lezana

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas que, com ombros amigos, sempre me incentivaram e apoiaram, e em muito me auxiliaram na troca de conhecimentos, onde destaco: Iglê Santos Pequeno, Antônio Carlos Banzatto, Celso Klos, Tamara Lepka Maia e Marilda Aparecida Brandão Piai e, também aos demais, pelo espírito de coleguismo e fraternidade que foi desenvolvido ao longo do curso.

Agradeço, de uma forma especial, ao Dr. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, que nos fez ver um mundo diferente, sob uma ótica de logística integrada, e que, com sua maneira fraternal de expor a matéria, conseguiu conquistar a unanimidade da turma, por ter ido além das suas obrigações profissionais.

O agradecimento, também, é extensivo aos professores Drs. Alvaro Lezana e Emilio Menezes, por suas orientações, quanto ao direcionamento e ordenamento da dissertação.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	vi
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I - DEFINIÇÃO DO TRABALHO.....	01
1.1 INTRODUÇÃO.....	01
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	03
1.3 OBJETIVOS.....	05
1.3.1 Objetivo Geral.....	05
1.3.2 Objetivo Específico.....	05
1.4 A IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	06
1.5 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	07
1.6 DAS LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	09
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
CAPÍTULO II BASES CONCEITUAIS DA METODOLOGIA OPARA A IMPLANTAÇÃO DA LOGÍSTICA INTEGRADA: VISANDO A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS.....	13
2.1 INTRODUÇÃO.....	13
2.2 MODELOS TEÓRICOS DE ESTRATÉGIAS.....	14
2.3 LOGÍSTICA E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	19

2.4 ENFOQUE SISTÊMICO.....	20
2.5 O PRODUTO.....	20
2.6 O JUST-IN-TIME E A MANUFATURA.....	21
2.7 ARMAZENAGEM DOS PRODUTOS.....	22
2.8 INTERAÇÃO: ESTRATÉGIA-LOGÍSTICA.....	22
2.9 LOGÍSTICA: DISTRIBUIÇÃO FÍSICA.....	25
2.10 CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS.....	26
CAPÍTULO III – ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	28
3.1 INTRODUÇÃO.....	28
3.2 O SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO.....	29
3.3 ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL.....	37
3.4 NOVAS FERRAMENTAS E TENDÊNCIAS GERENCIAIS EM BUSCA DA EXCELÊNCIA.....	46
3.5 CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS.....	60
CAPÍTULO IV – O USO DA LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO.....	62
4.1 INTRODUÇÃO.....	62
4.2 UMA VISÃO ESTRATÉGICA.....	62
4.3 UMA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA.....	71
4.4 SUPRIMENTOS.....	80
4.5 CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS.....	82

CAPÍTULO V – MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ENFOQUE LOGÍSTICO INTEGRADO E ESTUDO DE CASO.....	84
5.1 INTRODUÇÃO.....	84
5.2 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOGÍSTICO.....	84
5.3 INDICADORES E MEDIDAS-CHAVE DE PERFORMANCE.....	89
5.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ETAPA DE GERAÇÕES ESTRATÉGIAS.....	90
5.5 UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ENFOQUE LOGÍSTICO INTEGRADO PARA SUPERMERCADOS.....	98
5.6 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	100
5.7 DIAGNÓSTICO OPERACIONAL.....	104
5.8 FATOR POSITIVO.....	110
5.9 PONDERAÇÕES.....	111
5.10 RECOMENDAÇÕES OPERACIONAIS PROPOSTAS.....	112
5.11 CONCLUSÃO.....	126
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	vi
BIBLIOGRAFIA.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS	
GRÁFICO 1 – RENTABILIDADE DOS SUPERMERCADOS NOS ESTADOS UNIDOS.....	34
.GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL	40

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AS RELAÇÕES DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS ENTRE SÍ E COM O OBJETIVO PRINCIPAL.....	06
FIGURA 2 – ESTRUTURA DE DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS.....	87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TENDÊNCIAS DO CONSUMIDOR AMERICANO FRENTE AOS PRODUTOS.....	36
QUADRO 2 – RECEITA LÍQUIDA DAS PRINCIPAIS REDES DE SUPERMERCADOS DO BRASIL.....	41
QUADRO 3 – RETORNOS SOBRE O ATIVO E GRAU DE ENDIVIDAMENTO DAS PRINCIPAIS REDES DE SUPERMERCADOS NO BRASIL.....	42
QUADRO 4 – RECEITA LÍQUIDA POR FUNCIONÁRIOS DAS PRINCIPAIS REDES DE SUPERMERCADOS DO BRASIL	44
QUADRO 5 – ESTRUTURA MÉDIA DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL.....	45
QUADRO 6 – PRINCIPAIS ENFOQUES DE MODERNIZAÇÃO NO SETOR SUPERMERCADISTA AMERICANO.....	47
QUADRO 7 - SEIS TIPOS DE SUPERMERCADOS.....	63
QUADRO 8 – ESTRUTURA DO PRODUTO.....	88
QUADRO 9 – INDICADORES E MEDIDAS CHAVE DE PERFORMANCE.....	89

RESUMO

A abertura da economia pós-Collor, incentivou o ingresso de empresas supermercadistas multinacionais, com alta tecnologia de informação e sistemas logísticos integrados, o que lhes proporciona alto poder de competitividade, em função das baixas margens praticadas, onde se prioriza o alto giro e a agregação de valor aos serviços prestados à clientela. Este modelo de atuação logística para melhorar a competitividade das empresas supermercadistas, buscou analisar o que é praticado em supermercados nos Estados Unidos e países líderes europeus, onde as novas tecnologias já foram testadas com sucesso, bem como o sistema de logística integrada. Buscamos, dessa forma, evidenciar as novas ferramentas de gestão, para que, a nível doméstico, se possa adaptar as novas tecnologias e fazer frente à concorrência de empresas multinacionais. A macro-tendência é de grandes redes, para se atingir economia de escala. E, são adquiridas redes de médio e pequeno porte, conservando a sua bandeira, para garantir a fidelização da clientela. Os fornecedores passam a ser parceiros comerciais, com acesso ao giro de seu produto e passam a abastecer os supermercados em função do atingimento do estoque de segurança. O monitoramento do pedido ao faturamento, dentro de um enfoque logístico integrado, objetiva: minimizar os custos em estoques, aumentar o giro e otimizar os espaços das lojas, pois a Central de Distribuição passará a ser apenas um rito de passagem.

ABSTRACT

The opening of the economy powder-Collor, motivated the entrance of companies of multinational supermarkets, with high technology of information and systems logistics integrated, what provides them high power of competitiveness, in function of the low practiced margins, where it is prioritized the high turn and the aggregation of value to the services rendered to the clientele. This study, on the strategy logistics in the system of distribution of the supermarket, looked for to analyze what is practiced in supermarkets in the United States and countries European leaders, where the new technologies were already tested with success, as well as the system of integrated logistics. We looked for, in that way, to evidence the new administration tools, so that, at domestic level, she can adapt the new technologies and to do front to the competition of multinational companies. The macro-tendency is of great nets, to reach scale economy. And, they are acquired nets of medium and small load, conserving your flag, to guarantee the fidelity of the clientele. The suppliers become commercial partners, with access to the turn of your product and they start to provision the supermarkets in function of the beginning of the use of the safety stock. The control of the request to the revenue, inside of a focus logistics integrated, lens: to minimize the costs in stocks, to increase the turn and to optimize the spaces of the stores, because the Distribution Headquarters will just become a rite of passage.

CAPÍTULO I – DEFINIÇÃO DO TRABALHO

1.1 INTRODUÇÃO

Atualmente, se observa, como consultor de empresas, que em função de uma economia globalizada e de outras mudanças paradigmáticas da sociedade, existe, dentre outros, um grande processo de transformação no comércio supermercadista brasileiro onde os nichos de mercado foram abolidos, a concorrência de redes internacionais se faz sentir intensamente, é mais visível o uso de novas tecnologias de ponta; se percebe a utilização de estratégias logísticas e se caracteriza pela alta capitalização dos concorrentes.

Este choque revolucionário fez com que os supermercados nacionais procurassem se adaptar rapidamente para fazer frente à nova concorrência e passassem a buscar e implementar ferramentas inovadoras, até mesmo aquelas, que os concorrentes internacionais já implementaram em seus países de origem.

Esta aplicação de ferramentas já testadas e avaliadas, sem o ônus da experiência, fez com que os supermercados nacionais queimassem etapas e tivessem um ganho tecnológico em curto espaço de tempo, adaptando-se, rapidamente, às novas tecnologias e sistemas logísticos e permitindo, assim, que as grandes redes nacionais competirem, de igual para igual, com os concorrentes internacionais.

A necessidade, no entanto, de obtenção de escala e redução de custos por parte dos nacionais e de rápido crescimento de participação de mercado, pelos estrangeiros, fez com que os grandes concorrentes iniciassem um processo de aquisições de redes médias e pequenas, para realçar suas vantagens competitivas.

O maior grupo supermercadista nacional, o Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, se aliou à rede francesa CASINOS, até então ausente no mercado nacional, para fazer frente ao seu maior concorrente nacional, o francês CARREFOUR, que é, também, concorrente direto do novo associado, na França.

Os concorrentes estrangeiros também procederam a aquisições de redes médias e pequenas, permanecendo com as mesmas bandeiras, em uma primeira fase, como forma de evitar choques culturais e manter a fidelidade do cliente, respeitando a cultura e tradição de cada região. Em uma segunda fase, no entanto, a marca local tenderá a diminuir o seu destaque, desaparecendo gradativamente, e a bandeira estrangeira se sobreporá.

Este processo de concentração de redes tem afetado a forma de estratégia e gestão dos concorrentes. A aplicação da visão do *supply chain*, por exemplo, que implica em reformulação de toda a cadeia de suprimento e distribuição, assim como, da logística interna com a mudança de toda a arquitetura físico-estrutural dos supermercados, tem sido constantemente aplicada.

Desta forma, como resultado, o poder de compra passou do supridor para a rede varejista, obrigando os fornecedores tradicionais a reverem suas margens para baixo devido a maior concentração dos varejistas e à implantação de redes logísticas; aliada, ainda, à criação de marcas próprias.

Entretanto, deve-se mencionar, a guisa de justiça, que as tecnologias que os grupos estrangeiros encontraram nas redes supermercadistas adquiridas, em quase nada ficavam a dever às internacionais; o que faltava era apenas capital de giro e economia de escala para fazerem frente a concentração do varejo

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Esta radical transformação do panorama concorrencial brasileiro fez com que a estratégia dos grupos remanescentes se tornassem mais abrangentes, com a utilização de novas políticas, ferramentas e atitudes, conforme se discutirá no próximo Capítulo.

Uma das abordagens mais efetivas utilizadas nesta guerra empresarial está no uso mais racional e criativo da Logística, objeto básico da proposição dos supermercados nacionais para se tornarem competitivos.

No Brasil, a visão de logística integrada é recente, sendo adotada apenas por grandes empresas nacionais. Essa ferramenta gerencial foi introduzida pelas empresas montadoras americanas e européias, que trouxeram os seus fornecedores mundiais (e seu suporte logístico) para as novas plantas industriais no Brasil.

Assim, os supermercados ao utilizarem a Logística, seguem também outras grandes empresas nacionais, como as dos segmentos de mineração, petroquímico e siderúrgico, que já trabalham com uma visão de estratégia logística e adotam ferramentas da tecnologia da informação de última geração, buscando economia de escala e ganhos competitivos, pois são empresas que concorrem no mercado internacional como empresas globalizadas.

Os objetivos do uso da estratégia logística no comércio varejista são: minimizar custos, atender melhor o cliente final e otimizar resultados. Para isto utiliza ferramentas clássicas ligadas à Logística, como a filosofia *just-in-time*, que favorece ao maior giro do estoque, principal arma supermercadista, possibilitando o uso de margens brutas menores, o que permite a disputa por preços mais competitivos.

Esta estratégia, numa economia agora estabilizada, com nível de inflação próxima aos dos países do hemisfério norte, onde os ganhos inflacionários com as remarcações de estoques e aplicações financeiras há muito acabaram, permite verificar que a busca do diferencial competitivo passou para a área de custos, principalmente com o uso da Logística.

Observa-se no mercado, assim, que a concorrência acirrada das grandes redes se faz principalmente de acordo com a filosofia da Logística Empresarial, obrigando, como fator vital para a permanência no mercado, que os supermercados passem a se adequar, cada vez mais, à nova filosofia de trabalho e busquem se adaptar ao mesmo nível tecnológico da concorrência internacional.

A plasticidade do empresariado brasileiro às novas tecnologias supermercadistas induziu a tropicalização destes ferramentais ao perfil sócio-cultural-econômico brasileiro, moldando-as de modo a não provocar choques culturais ou aversões ao novo ou ao que não é nacional.

Neste panorama complexo e em pleno andamento a postura estratégica-gerencial dos empresários nacionais tem se revelado de fundamental importância no processo de concorrência.

O estudo da variável Logística é o principal foco deste trabalho acadêmico, onde se busca analisar a situação atual e as tendências do setor supermercadista, sugerindo ferramentas e alternativas posicionais para a otimização de seus fatores de produção e fazer frente à concorrência internacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Os objetivos deste trabalho, portanto, são apresentar uma metodologia para a implantação de logística integrada: visando a competitividade de empresas supermercadistas, aliado a um estudo de caso, para melhorar a competitividade das empresas supermercadistas; principalmente, aquelas que atuam num mercado que possui concorrentes que dispõem de: tecnologias inovadoras, capital de risco, economia de escala e que são, por conseqüência, muito competitivos.

Este objetivo geral se desdobra em vários outros objetivos específicos que permitirão uma melhor abordagem ao propósito estabelecido.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, serão desenvolvidas atividades para a obtenção dos seguintes produtos:

1. Estabelecimento de bases conceituais para a elaboração de um modelo de gestão da cadeia logística integrada;
2. Uma apreciação estrutural do setor supermercadista, ferramentas tecnológicas e macro-tendências, que permitirá o entendimento dos cenários do processo concorrencial;
3. Sugestões para implantação de um modelo de logística integrada visando a competitividade de empresas supermercadistas; baseada na ação logística, e
4. Estudo de Caso.

Estes objetivos específicos possuem alto grau de interação e estão estruturadas da maneira graficamente propostas a seguir:

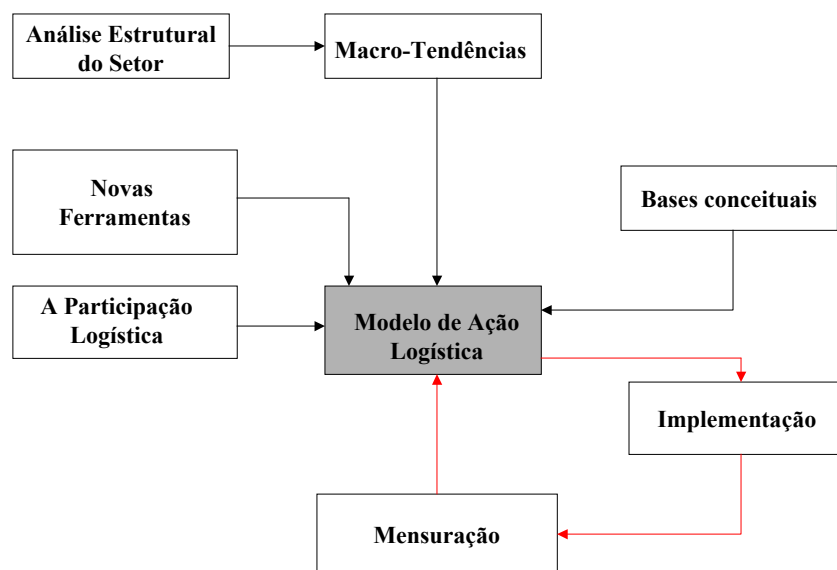


Figura 1 – As relações dos objetivos específicos entre si e com o objetivo principal

1.4 A IMPORTÂNCIA DO TEMA

Com o ingresso de novos *players* no mercado, de nível internacional, como as francesas CARREFOUR e Casinos, norte-americana WAL-MART, holandesa Royal Ahold e as portuguesas SONAE e Jerônimo Martins, o empresariado brasileiro teve que se adequar rapidamente ao novo perfil de concorrência, devido a concentração do setor.

Conforme Domingos Zapparoli ⁽¹⁾, a concentração dos negócios é considerada pequena no Brasil. Nos Estados Unidos os cinco maiores grupos detém 58% das vendas no setor de supermercados. Na Europa 70%. Acredita-se que em cinco anos as principais redes deterão 60% das vendas no Brasil, tornando difícil a permanência no mercado de empresas de porte médio no varejo brasileiro. Prevalecendo no mercado grandes redes com alta produtividade e grande escala operacional e pequenas lojas especializadas em nichos de mercado. A

sobrevivência das empresas está em jogo, pela disputa da liderança e o risco do desaparecimento.

A estratégia das empresas é o foco na logística integrada, buscando minimizar custos e otimizar resultados com a economia de escala, buscando conquistar consumidores de rendas médias e baixas, através de lojas de descontos e hipermercados. Os consumidores de baixa renda respondem por 35% das vendas realizadas no comércio varejista. Essa fatia de mercado é dominada por casas comerciais de pequeno porte e os supermercados, através de economia de escala, buscam atender este segmento conservador, que busca preço-qualidade-atendimento, buscando, manter a presença em todos os negócios para manter a liderança.

1.5 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Dentre os aspectos metodológicos empregados, segundo Rossetti (2), no campo da Economia, destaca-se os processos de investigação em que se fundamentam a elaboração da Ciência Econômica. A metodologia, como qualquer outra ciência, assenta-se sobre três princípios legítimos de conhecimento e de raciocínio, mediante os quais pode ser aprendida a realidade:

- a. o reconhecimento;
- b. a indução; e
- c. a dedução.

O reconhecimento é a base dos sistemas metodológicos de investigação científica, constituído por um conjunto de operações mediante as quais os fatos reais são adequadamente descritos e classificados.

O processo, após essa fase, encaminha-se para a indução, que consiste no levantamento de hipóteses sobre o comportamento da realidade, para que possam ser elaborados princípios, teorias leis ou modelos explicativos dessa mesma realidade. A indução pode ser considerada uma espécie de generalização da experiência, pois parte do conhecimento de vários fatos particulares, descritos na fase de reconhecimento, para afinal, estabelecer determinada hipótese que se presume geral.

Quanto a dedução, consiste em um processo apriorístico, onde se parte do conhecimento de determinados aspectos da realidade, levantando hipóteses sobre o comportamento de outros aspectos não inteiramente conhecidos ou sobre relações de fatos conhecidos e outros ainda não conhecidos, e que provadas pela experiência, como consultor de empresas, passam a ser reais e factíveis, através do cruzamento das hipóteses e os fatos.

Numa visão mais crítica, percebe-se que os fatores que compõem o problema interagem dinamicamente entre si, o que induz, do ponto de vista conceitual, à abordagem sistêmica do objeto de estudo, com todas as características desta conceituação.

Do ponto de vista prático, a metodologia para desenvolver o estudo fundamenta-se em leitura de bibliografia especializada e entrevistas com dirigentes supermercadistas; bem como visitas a redes de lojas de supermercados, buscando identificar e analisar os pontos fortes e de estrangulamento e as alternativas adotadas para fazer frente à concorrência. Estas entrevistas auxiliaram a proposição de um diagnóstico macro-estrutural, evidenciando sugestões para uma estratégia logística e aplicação de indicadores de desempenho gerencial.

Através da revisão bibliográfica se busca conhecer o que já foi estudado, extrair conceitos utilizados na estruturação e dar consistência teórica para a sua utilização prática em uma organização.

O conjunto destas práticas permitirá a construção e proposição de um modelo de atuação logística, para o setor que seguirá as recomendações de modelagem.

Ao se desenvolver um modelo para uma estratégia logística, buscar-se-á subsídios sobre o que já foi implementado em outros países e no Brasil com sucesso e procurar-se-á demonstrar que o sistema deve ser entendido como um corpo coerente e consistente de conhecimentos, buscando evidenciar a situação atual de uma empresa supermercadista sob a ótica de uma visão de estratégia logística.

Evidencia-se, também, a aplicação de princípios que buscam abranger as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até o objetivo geral e específico que é o resultado final almejado.

1.6 DAS LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O foco do trabalho é o mercado nacional e, partindo do pressuposto da aplicabilidade de enfoques internacionais no mercado local, desde que mantidas as mesmas condições e tendências de crescimento dos supermercados internacionais, procedeu-se estudos e análises sobre o que está ocorrendo no setor supermercadista, nos Estados Unidos e principais países europeus. A delimitação aqui expressa é que tais ferramentas globais sejam adaptáveis ao mercado local.

Da mesma forma, as leis econômicas estão sempre contingenciadas pela condição *ceteris paribus*, conforme Rossetti⁽³⁾ em função da impossibilidade da

Política Econômica manter sob controle rigoroso todos os fatores que podem influir no andamento de determinado fato econômico. Em outras palavras, outra limitação do estudo é que as atuais condições econômicas devam permanecer, em essência, válidas no futuro.

Como limitação adicional, no caso presente, o estudo está voltado para um modelo de ação logística visando a competitividade de empresas supermercadistas, onde se têm que, *mutatis mutandis*, as quantidades demandadas constituem uma função dos preços e do nível de renda pessoal disponível. Se esta condição natural não acontecer, o modelo proposto poderá não ser válido.

Em função do crescimento urbano, nas regiões metropolitanas as áreas disponíveis para os supermercados estão diminuindo, devido, sobretudo, à necessidade de grandes áreas para estacionamento e vias de acesso. O espaço físico disponível passou a ser um fator limitador, e se faz necessário adotar estratégias logísticas para otimizar o espaço disponível das lojas e minimizar a imobilização do capital de giro em áreas reservadas para estocagem. Nesta situação o fator locacional passa a ser importante limitador ao modelo proposto, já que transcende a técnica logística.

Fatores limitadores físico-financeiro, podem limitar a aplicação de um modelo de ação logística visando a competitividade de empresas supermercadistas. O modelo a ser proposto pressupõe a existência média de recursos financeiros.

Na próxima seção, procurar-se-á estruturar o trabalho a ser desenvolvido e apresentado.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação física do trabalho será feita em seis capítulos, onde se propõe:

CAPÍTULO I – DEFINIÇÃO DO TRABALHO

Na definição do trabalho se apresenta uma visão global do estudo e sua contextualização, buscando, a partir do tema objeto da dissertação, estabelecer os objetivos gerais e específicos, metodologia de pesquisa a ser adotada e as limitações do estudo.

CAPÍTULO II – BASES CONCEITUAIS DA METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA LOGÍSTICA INTEGRADA: VISANDO A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS

As informações levantadas e analisadas nos capítulos anteriores, juntamente com as ferramentas metodológicas, permitirão estabelecer as bases para a construção de uma Metodologia para Implantação de Logística Integrada Visando a Competitividade de Empresas Supermercadas.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA

Neste capítulo buscar-se-á proceder uma análise do setor supermercadista, tanto a nível internacional quanto nacional, e apresentar as novas tendências micro e macroeconômicas, dentro de uma visão de estratégia logística, decorrente do fato das principais empresas do ramo serem globalizadas.

CAPÍTULO IV – O USO DA LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO SETOR SUPERMERCADISTA

Na estratégia geral se têm, de conformidade com o cenário de uma visão institucional, as possibilidades de adequação empresarial de modo a permitir

a obtenção dos clássicos objetivos de rentabilidade, permanência e papel social. Neste capítulo serão abordadas, também, as ferramentas que compõem a logística dos supermercados, envolvendo sistemas de informações gerenciais, controles de estoques, *supply chain* (suprimentos, operações e distribuição), técnicas de marketing e de gerência.

CAPÍTULO V – MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ENFOQUE LOGÍSTICO INTEGRADO E ESTUDO DE CASO

Neste pré-estudo de caso se busca testar em campo toda a parte teórica e metodológica proposta no modelo, evidenciando os pontos críticos, para que se possa traçar as correções de rumo que se fizerem necessárias.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo se têm, após o pré-estudo de caso, sugestões e recomendações que se fazem necessárias, em função do contexto globalizado da situação nacional; e relacionadas a sua elaboração ao atingimento dos objetivos propostos e recomendações para trabalhos futuros.

No próximo Capítulo será procedida a abordagem das Bases Conceituais da Metodologia para Implantação de Logística Integrada: Visando a Competitividade de empresas Supermercadas.

CAPÍTULO II – BASES CONCEITUAIS DA METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE LOGÍSTICA INTEGRADA: VISANDO A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS

2.1 INTRODUÇÃO

A ênfase maior na gestão das empresas passa pela necessidade de dispor de sistemas de informações que proporcionem a obtenção de dados para a tomada de decisões gerenciais, quanto ao fluxo da distribuição e circulação física mais eficaz dos produtos comercializados.

A operacionalização passa pela administração do fluxo logístico buscando a otimização dos fluxos físicos de mercadorias, buscando a minimização de custos, através de escala, e otimização dos fatores de produção.

A nova modelagem logística, em função da tecnologia da informação, que proporciona acesso do fornecedor ao giro de seus produtos no varejista, procura disciplinar do varejista para o fornecedor, buscando produzir o que já está vendido. O que implica na customização do produto, com reflexos em seu custo, devido a escala de produção e giro.

Neste capítulo serão traçadas as bases conceituais da Metodologia para a Implantação de Logística Integrada: Visando a Competitividade de Empresas Supermercadas. Buscando a atuação competitiva dos supermercados, baseados na logística, de conformidade com dez escolas estratégicas, onde será abordada cada linha de ação, bem como, procedida uma análise de cada escola.

2.2 MODELOS TEÓRICOS DE ESTRATÉGIAS

A seguir serão abordados, sinteticamente, os dez modelos teóricos de escolas estratégicas, conforme MINTZBERG et al (4), com suas limitações e contribuições para o processo da estratégia logística. A sua apresentação será dividida em dois agrupamentos: Escolas Prescritivas e Escolas Descritivas, e ao final de cada escola será traçada uma análise contextual da escola estratégica abordada.

I – Escolas Prescritivas – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas:

1.1 Escola do Design; aborda a formulação da estratégia como um processo de concepção; e que nos anos 60 apresentou a estrutura básica sobre a qual as outras duas foram construídas, focaliza a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. (Selznic e Newman, 1957, Andrews, 1965).

Síntese: busca avaliar as situações internas e externas quanto a ameaças e oportunidades no ambiente, revelando forças e fraquezas da organização quanto ao seu nicho particular. Esse modelo se aplica em organizações que passam por uma reestruturação do foco de seus objetivos, adaptação aos novos concorrentes no mercado ou implantação de uma nova unidade empresarial.

1.2 Escola do Planejamento: o enfoque é dado na formulação da estratégia como um processo formal; esta escola foi desenvolvida paralelamente a de Design, nos anos 60, e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, enfocando a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e

sistemático. Seu espaço foi perdido nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas, é a escola de posicionamento. (Ansoff, 1965).

Síntese: seu enfoque é em cenários previamente traçados em função das situações internas e externas dos ambientes que a empresa está inserida. O modelo engessa a empresa ao burocratizar as gestões empresariais, esquecendo-se do desenvolvimento do negócio básico da empresa, bem como opções estratégicas exequíveis em função de cenários aleatórios.

1.3 Escola do Posicionamento: busca a formulação de estratégia como um processo analítico; assim denominada porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.(Purdue, Schendel, e Hatten, meados dos anos 70, PORTER, 1980 E 1985).

Síntese: busca a formulação da estratégia como um processo analítico, limitando o número de estratégias ou categorias de estratégias, ao focar o uso da análise para identificar as relações corretas, para ajustar a estratégia às condições vigentes, quanto ao foco, contexto, processo e estratégia. Este modelo ao focar processo, ignora que as condições não são suficientemente estabelecidas e estáveis, para a implementação do processo estratégico, devido as variáveis aleatórias tangíveis e intangíveis.

II – Escolas Descritivas – consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocupam-se menos com a preocupação do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as

estratégias são formuladas; procurando abrir o processo de formulação da estratégia além do indivíduo, para outras forças e agentes, (MINTZBERG et al. 2000, p. 259).

2.1 Escola Empreendedora: objetiva a formulação de estratégia como um processo visionário;(Schumpeter, 1950, Cole, 1959, outros em economia).

Síntese: sua implementação tem por ênfase a formação da estratégia como um processo visionário pragmático, buscando realizações e liderança, com enfoque no controle e riscos calculados em função de condições de incerteza, buscando identificar altos ganhos, otimizando, dessa forma, sua natureza pró-ativa, liderança personalizada e visão estratégica. Esta escola está calcada em líderes visionários e carismáticos que implementam seus ideais em função de felling, em bases empíricas, enfocando nichos de mercado.

2.2 Escola Cognitiva: busca a formulação da estratégia como um processo mental;(Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958).

Síntese: esta escola busca a formação de estratégia como processo mental, para o processamento das informações em uma organização. Sua contribuição, auxilia na compreensão da mente humana, para se formular a estratégia. Entretanto, há o embotamento pelo apego às estratégias existentes devido as fixações cognitivas.

2.3 Escola de Aprendizado: enfoca a formulação da estratégia como um processo emergente; onde o mundo é demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como panos ou visões claros. E, que a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a

organização se adapta ou “aprende”.(Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90).

Síntese: o enfoque é para a formação de estratégia como um processo emergente em função do incrementalismo desarticulado e lógico, onde a experimentação é o foco; donde novas estratégias podem emergir, para identificar perspectivas para guiar o comportamento geral. Esta escola está baseada na teoria do caos, para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis, o que vem a dificultar a formulação de uma estratégia clara e que redunde em respostas passivas ou reativas às forças externas. Embora ela seja baseada em empirismo e ingenuidade, sua viabilidade está baseada em conhecimentos inatos que são implementados e procedidas as correções de rumo e foco.

2.4 Escola do Poder: onde a formulação da estratégia é enfocada como um processo de negociação, quer seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam ambientes externos.(Allison, 1971 – micro; Pfeffer, e Salancick, 1978, Astley, 1984 – macro).

Síntese: seu foco está na formação da estratégia como um processo de negociação de indivíduos e grupos de interesse em busca do poder, através de alianças endógenas e exógenas. A sua implementação se dá através da política para provocar mudanças estratégicas, buscando alterar o status quo quando lhe for conveniente. É uma escola de alianças, coalizões, convivência com os contrários em busca da manutenção ou ampliação do poder.

2.5 Escola Cultural: busca a formulação da estratégia como um processo coletivo, estando enraizada na cultura da organização, onde o processo é fundamentalmente coletivo e cooperativo.(Rheneman e Normann, final dos anos 60 na Suécia).

Síntese: esta escola busca a formação da estratégia como um processo coletivo, através da interação social, embasado em crenças e senso comum dos indivíduos da organização, promovendo mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. Esta escola busca administrar a consistência, enfatizando a tradição e o imobilismo, desestimulando mudanças, pelo bloqueio da inércia da cultura estabelecida, e intuindo perspectivas estratégicas.

2.6 Escola Ambiental: enfatiza a formulação da estratégia como um processo reativo, no qual a iniciativa não está dentro das organizações , mas em seu contexto externo, buscando compreender as pressões impostas sobre as organizações.(Hannan e Freeman, 1977;teóricos de contingência Pugh et al., final dos anos 60).

Síntese: nesta escola se objetiva a formação de estratégia como um processo reativo do ambiente como agente central no processo de geração de estratégia. Seu enfoque peca pelas dimensões do ambiente serem vagas e abstratas, dificultando a seleção de estratégias específicas de diferenciação para fazer frente a ambientes, aparentemente semelhantes.

2.7 Escola de Configuração: objetiva a formulação de estratégia como um processo de transformação, onde se busca a integração com as outras escolas, quanto ao processo de formulação de estratégias, conteúdo das

mesmas , estruturas organizacionais e seus contextos, tanto do crescimento empreendedor quanto da maturidade estável das organizações. (Chandler, 1962; grupo de McGill: Mintzberg, Miller etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978).

Síntese: seu enfoque é a formação de estratégia como um processo de transformação de ruptura sem destruir a organização. Esta escola busca selecionar o grau correto de configuração através do equilíbrio, Ao evitar o excesso de configuração, bem como a sua escassez, buscando misturar complexidades e nuances, para a obtenção de equilíbrio harmonioso.

No presente trabalho foi adotada a Escola da Configuração, por ser uma síntese das demais e se caracterizar por uma visão holística da empresa, devido aos cenários que a mesma está sujeita para a sua permanência e crescimento no mercado, frente a concorrência.

2.3 LOGÍSTICA E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme CHRISTOPHER⁽⁵⁾, a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) 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. A busca do melhor processo logístico redundando em vantagem competitiva, com reflexos em melhores preços, margens, concorrência e o melhor atendimento ao consumidor final, que é a razão da existência da empresa.

2.4 ENFOQUE SISTÊMICO

Segundo CHURCHMAN⁽⁶⁾, sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades. Em se tratando de logística utiliza-se o enfoque sistêmico, devido a interdependência de setores dentro de uma empresa, fornecedores e clientes.

Conforme ALVARENGA⁽⁷⁾, foram selecionadas sete características importantes dos sistemas:

- a . O sistema é formado por componentes que interagem;
- b. Quando o sistema está otimizado, os componentes também o estão;
- c. Todo o sistema tem pelo menos um objetivo;
- d. A avaliação do desempenho de um sistema exige medidas de rendimento;
- e. Sistemas criados pelo homem requerem planejamento;
- f. A manutenção do nível de desempenho requer controle permanente, e
- g. Interação do sistema com o ambiente.

O enfoque sistêmico não se restringe apenas a uma solução viável, pois proporciona a ampliação das análises através de soluções alternativas, buscando a mais factível

2.5 O PRODUTO

Todo produto a ser comercializado só é viável à medida em que esteja disponível para o cliente. E, conforme BALLOU⁽⁸⁾, toda a logística gira em torno do produto.

No Brasil, segundo DIAS⁽⁹⁾, o sistema rodoviário responde pelo transporte de 70 a 80% das cargas movimentadas. A importância da escolha dos modais de transportes é fundamental, para que o produto esteja disponível no canal de comercialização, proporcionando um melhor atendimento ao consumidor final.

2.6 O JUST-IN-TIME E A MANUFATURA

Conforme SLACK⁽¹⁰⁾, o JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento que são necessários – não antes para que não se transformem em estoque, e não depois para que seus clientes não tenham que esperar. BICHENO⁽¹¹⁾ define que o JIT visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios.

Segundo LUBBEN⁽¹²⁾, obter excelência no *just-in-time manufacturing* é um complexo empreendimento. Entretanto, com a tecnologia da informatização, a possibilidade se tornou factível, destacando-se:

- a. Minimização de estoques;
- b. Fluxo de materiais puxado pela demanda;
- c. Orientação para zero-defeito;
- d. Flexibilidade de mão-de-obra;
- e. Orientação para a qualidade total;
- f. Minimização do set-up (tempo de preparação);
- h. Melhoria contínua de processos.

Com estas variáveis direcionadas internamente e externamente, se busca a melhoria contínua quanto ao relacionamento fornecedor-varejista-cliente. A sincronização dos fluxos busca eliminar a fronteira entre fornecedor e varejista, assegurando a qualidade de aprovisionamentos, com a transferência para o fornecedor do estoque de segurança; operando, dessa forma, em just-in-time.

A perfeita correspondência entre demanda e oferta, implica na estruturação da logística de distribuição, face o mercado desencadear o processo produtivo.

2.7 ARMAZENAGEM DOS PRODUTOS

O uso atual da variável logística é justamente para minimizar os custos de armazenagem, que anteriormente, em regimes inflacionários, proporcionavam ganhos especulativos. Os custos de armazenagem e manuseio de mercadorias podem absorver de 12 a 40% das despesas logísticas, conforme BALLOU⁽¹³⁾. Atualmente, através da tecnologia da informação, melhor se administra o giro dos produtos e a CD – Central de Distribuição, passou a ser apenas um rito de passagem. Onde os produtos são desembarcados em paletes, previamente acondicionados, conferidos e contabilizados, e, na outra extremidade da CD são embarcados para as lojas, de conformidade com os pedidos de reposição de estoque. Tais medidas vem a minimizar o manuseio dos produtos, tempo de estocagem e, por extensão, o custo final; proporcionando melhores margens de comercialização.

2.8 INTERAÇÃO: ESTRATÉGIA-LOGÍSTICA

A interação da estratégia com a logística busca otimizar, dentro de uma visão de logística integrada, todos os fatores de produção econômicos, em função de uma análise dos fatores endógenos e exógenos, através de cenários factíveis.

A estratégia, conforme Kotler ⁽¹⁴⁾, é definida embasada nas variáveis: produto, preço, promoção, praça, fornecedores, canais de distribuição, concorrentes, lojas, centrais de distribuição, recursos humanos, tecnologia da informação, benchmarking e tendências de mercado. Para a consecução desses fatores é vital o estabelecimento de canais de distribuição, formalizando padrões de serviços, para

que se possa ter disponibilidade de produtos, prazos de entrega confiáveis, flexibilidade dos serviços e serviços pós-venda.

A interação da estratégica com a logística busca uma visão sistêmica integrada, como um objetivo comum para a otimização do sistema.

A ênfase de BOWERSON⁽¹⁵⁾, foi quanto a propor que as cadeias de suprimento, corresponde a um fator estratégico, desde que seja concebida e operada de maneira integrada. Observa-se, que a logística busca atender os níveis de serviço estabelecidos pela estratégia, com o menor custo de transporte, armazenagem, processamento dos pedidos, estoques, compras e vendas, dentro de uma visão holística.

A excelência logística redundante em: satisfação do cliente, integração interna e externa, processos baseados no tempo, mensuração abrangente e benchmarking.

Conforme Porter ⁽¹⁶⁾, “um sinal de mercado é qualquer ação do concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna”. No presente estudo, observa-se que os *players* estrangeiros, deram a tônica das novas regras do jogo. Ou seja, a busca da economia de escala, para minimizar custos e otimizar os fatores de produção, refletindo em resultados; a qual, somente pode ser conseguida através da logística integrada.

Através da estratégia de puxar ou empurrar, conforme Kotler⁽¹⁷⁾, pode-se agilizar as vendas. A estratégia de empurrar implica na promoção agressiva do produto junto aos canais de distribuição, até o consumidor final. Quanto a estratégia de puxar se tem gastos em propaganda e promoção de venda junto ao consumidor para alavancar as vendas. A estratégia a ser adotada difere de empresa para

empresa, bem como, de produto para produto comercializado e dos meios utilizados pela concorrência para alavancar vendas.

Hahn(1991) argumenta que as ações estratégicas de uma organização afetam-na em sua capacidade de gerar receitas e lucros a longo prazo; não são rotineiras, refletindo os valores da alta administração e são tomadas de conformidade com a filosofia e cultura organizacional.

Schumpeter(1939), considera que a fonte básica das transformações econômicas reside na introdução de inovações pelas empresas.; os novos produtos e processos representam papel importante na competitividade entre as empresas no mercado, com efeitos nos consumidores.

As oportunidades estratégicas são definidas embasadas na análise de rentabilidade dos clientes, concorrentes, fornecedores e logística integrada.

A interação da estratégia com a logística busca melhor dimensionar as prioridades das dimensões do serviço ao cliente quanto a:

- . disponibilidade do produto;
- . consistência do prazo de entrega;
- . tempo de ciclo do pedido;
- . frequência de entrega;
- . sistema de remediação de falhas;
- . apoio na entrega física;
- . flexibilidade do sistema de distribuição;
- . sistema de informação de apoio;
- . apoio pós-entrega

O objetivo da interação da estratégia com a logística busca disponibilizar produto ao cliente final e reduzir os níveis de estoque em função da diversidade crescente de produtos, elevado custo de oportunidade de capital e foco gerencial na redução do capital circulante líquido, maximizando seu Indicador de Valor Econômico Adicionado (Economic Value Added – EVA)

Os fatores que tem contribuído para as reduções dos custos unitários de movimentação de materiais nas atividades de transporte, armazenagem e processamento de pedidos, são:

- . formação de parcerias entre empresas na cadeia de suprimentos;
- . surgimento de operadores logísticos,
- . adoção de novas tecnologias de informação aplicadas na cadeia de suprimentos.

2.9 LOGÍSTICA: DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A logística, quanto a natureza da distribuição física, segundo Kotler (8), envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais a partir de seus pontos de origem aos seus pontos de utilização, para satisfazer a necessidade do cliente, visando a um lucro.

O custo de oportunidade do sistema de distribuição é dado pela expressão, conforme Kotler (20):

$$D = T + FW + VW + S$$

Onde:

D = custo total de distribuição

T = custo total do frete

FW = custo total de armazenagem

VW = custo total variável armazenagem(incluindo o estoque)

S = custo total de vendas perdidas devido a demora média de entrega.

De conformidade com uma visão de logística integrada, busca-se otimizar os dados da fórmula e, para tanto, se tem:

1. o processamento do pedido: atualmente, através da tecnologia da informação, se tem a integração *on-line* do fornecedor com o comprador, o que lhe permite a entrega de pedidos *just-in-time*, minimizando, dessa forma, o custo de estoque, com engessamento do capital de giro. A customização dos produtos pelas indústrias, através da tecnologia da informação: comprador-fornecedor, proporciona economia de escala, com reflexos no preço final ao consumidor. Aliado a melhoria das margens de comercialização.
2. armazenagem: a integração do comprador-fornecedor, on line, proporciona a minimização dos estoques, com a transferência aos fornecedores da gestão do estoque, minimizando o custo de estocagem, perdas e abastecimento.
3. estoques: o giro do estoque passa a ser maior, devido ao melhor acompanhamento do seu giro nas gôndolas, adequando-o ao perfil da clientela.

2.10 CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS

No cenário concorrencial, observa-se que a permanência da empresa e seu crescimento no mercado passa, obrigatoriamente, pela logística integrada, com

ênfase na Estratégia-Logística. A alta concorrência implica em que os varejistas busquem escala de vendas, minimizem seus custos, através da tecnologia da informação, e proporcionem treinamento contínuo da força tarefa, para minimizar perdas e proporcionar à clientela satisfação no atendimento, buscando a sua fidelidade.

No próximo Capítulo será procedida a análise do setor supermercadista e seus cenários, tanto no mercado externo, como seus reflexos no mercado interno, devido a economia estar estabilizada, com taxas inflacionárias baixas.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo se procurará analisar o setor supermercadista no mundo e no Brasil, e se buscará mostrar as macro-tendências internacionais para a gestão do setor, decorrentes principalmente do que vem se adotando nos Estados Unidos, onde os supermercados estabelecem as novas técnicas de gestão, que servem de exemplo, para os demais países do mundo.

O setor supermercadista tem se tornado, ao longo do tempo, o mais importante canal de distribuição de produtos de consumo no mundo, evoluindo também na direção da prestação de serviços. A rede de unidades de venda ao público, seus centros de distribuição e toda a Logística aliada, tem crescido de maneira exponencial.

Esta nova estrutura de distribuição, que se renova continuamente, tem exercido definitiva influência sobre os costumes sociais e a economia das comunidades, regiões e nações.

O processo de urbanização dos países em desenvolvimento tem garantido à estrutura supermercadista o acesso a segmentos cada vez maiores de populações destes países, o que permite se fazer duas inferências qualitativas. A primeira delas diz respeito à distribuição de alimentos e produtos de consumo através de estruturas supermercadistas, que dá suporte à expansão urbana, às regras capitalistas de competição e ao aumento da qualidade de vida das comunidades.

A segunda inferência se consubstancia na perspectiva que o setor supermercadista é um segmento de negócios em crescimento constante e que tende

a se tornar uma área empresarial de destacada importância entre todas as atividades econômicas.

Se nos países em desenvolvimento o crescimento dos supermercados quase que se configura como uma necessidade, ao se tornarem uma espécie de viabilizador do desenvolvimento e urbanização. Nos países mais adiantados, este processo se dá, não tanto pelo crescimento físico, mas pelo acréscimo da qualidade nos serviços, produtos e atuações acessórias.

No presente trabalho, se procurará estabelecer uma visão de atuação voltada especificamente para o Brasil, o que pode significar, conforme se poderá perceber, se olhar o perfil do setor brasileiro semelhante ao dos países desenvolvidos, quase que como uma espécie de cenário futuro do ambiente do supermercado no Brasil.

Ao se voltar para uma visão do setor em países adiantados, procurar-se-á observar fundamentalmente a experiência americana, que vem se tornando, cada vez mais, o padrão de atuação da distribuição varejista de produtos de consumo imediato.

Na próxima seção, se tratará de estabelecer uma visão panorâmica do que está acontecendo no setor de supermercados americanos e de avaliação sucinta de suas tendências de desenvolvimento.

3.2 O SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO

3.2.1 Tipologia

Os supermercados nos EUA, de conformidade com o seu mix promocional, foram se adaptando gradualmente às modificações de estilo de vida e ao ambiente

urbano das cidades. Este processo evolutivo, com certas diferenças, também está ocorrendo e deverá ser observado em futuro próximo no Brasil. Em linhas gerais existem seis categorias de supermercados nos EUA, conforme ABRAS, 1999:

1. Supermercado de Conveniência

Bem localizados, operando 24 horas por dia, com linhas de produtos limitadas, preços acima da média, com áreas de vendas que não ultrapassam a 20% dos supermercados convencionais.

Atualmente, existem cerca de 120.000 estabelecimentos deste gênero e que faturam mais de US\$ 95 bilhões por ano. A frequência de visitas a essas lojas é de 2 a 3 vezes por semana, para 25% da população. A maior cadeia operando neste segmento nos EUA é a 7 – *Eleven*.

No Brasil este tipo de operação ainda é restrito à localizações em postos de combustíveis. Suas limitações são concentradas em problemas de segurança e também em preços muito acima dos níveis de mercado.

2. Supermercado

Surgidos em 1930, como resposta às condições do “*Crack*” da Bolsa de 1929. Sua marca é o auto-serviço, cujo objetivo primeiro foi a redução dos custos operacionais em conjunto com a alta rotação de estoques e baixos custos financeiros obtidos com as vendas à vista. Foram os principais responsáveis pelo declínio e quase desaparecimento das *groceries stores* e dos grandes atacadistas que as atendiam.

Faturando mais de US\$ 3,5 bilhões por ano, essa categoria vende 75% dos bens alimentícios, e tem como principais atrativos: local, estacionamento, preços, alta rotação de estoques, serviços e o retorno dos setores carnes, padaria e

importados. A tendência americana é a redução do número de supermercados, uma vez que nos últimos dez anos foram fechados mais de 10.000 operadores independentes, permanecendo no mercado uma parcela maior de lojas pertencentes às grandes cadeias como Wal-Mart, K-Mart e Kroger.

Este contexto não deverá se reproduzir no Brasil, pois as diferenças logísticas são mais marcantes. Acresce ainda que com a informatização poderá haver condições para que os operadores médios e independentes possam operar lucrativamente, mesmo atendendo áreas de comércio menores.

3. Hipermercados

São conhecidos nos EUA como *combination stores*, tendo surgido no fim dos anos 60. Como o nome sugere, estas lojas combinam em um mesmo local, com *check-outs* comuns, estoques de mercadorias de um supermercado mais um amplo sortimento de bens duráveis, inclusive farmácia. A gerência da loja opera nos dois setores, embora as compras sejam efetuadas em área distintas da empresa. O diferencial mercadológico dos hipermercados concentra-se na amplitude das opções de compra e na conveniência do *one stop-shopping*. Nos EUA existem atualmente cerca de 1.200 unidades, com áreas variando de 6.000 a 20.000 m². O fator localização é preponderante para hipermercados, pois seu poder de gravitação varejista é muito grande, exigindo grandes áreas de estacionamento e fácil acesso por vias rápidas.

No Brasil, as lojas do Carrefour atendem com precisão esses requisitos, bem como a do Wal-Mart, BIG-SONAE e EXTRA.

4. Superlojas

Estes varejistas são na realidade grandes supermercados com linhas completas de bens alimentícios, limpeza doméstica e higiene pessoal. Além disso, mantêm em estoque artigos para jardinagem, eletrodomésticos de pequeno porte, serviços de processamento de filmes, tinturaria, consertos de sapatos, atendendo, portanto, todas as necessidades do cliente. As superlojas são mais atraentes para as donas-de-casa, que conforme pesquisas, confiam em que a qualidade dos bens de alimentação nestas lojas é maior do que nos hipermercados. Estudos indicam que os custos fixos de investimento nas superlojas são menores do que na implantação dos hipermercados. A densidade de vendas por m² é maior, bem como o uso de vagas de estacionamento, com rotação mais alta, propiciando, assim, maior retorno sobre investimento. Existem cerca de 5.500 superlojas nos EUA, com vendas anuais de US\$ 95 bilhões.

5. Box-stores

As *box-stores* representam uma inovação operacional na categoria de supermercados. Operam basicamente com uma estratégia de descontos, reduzindo ao máximo os serviços e a diversificação de marcas. Em geral, oferecem apenas 1.500 itens, não vendem perecíveis e refrigerados, os produtos são apresentados em caixas de 10 ou 12 unidades. Os preços são marcados nas prateleiras ou em letreiros. Nas *box-stores* não se aceitam cheques.

O diferencial competitivo dessas lojas está concentrado nos preços que, em geral, são 20% mais baixos que em supermercados. Os produtos das *box-stores* são sempre de marcas particulares dos próprios operadores.

Este esquema operacional teve o seu início na Europa, na década de 70, tendo sido posteriormente introduzido nos EUA em 1976, sua operação ainda é muito limitada nos EUA, em cerca de 200 unidades.

As perspectivas dessa categoria não são muito amplas, pois as grandes cadeias de supermercados podem oferecer preços competitivos, em função das economias de escala de suas compras. Em geral, encontram um nicho de mercado em áreas rurais, nas quais as frequências de visitas a supermercados são menores do que em áreas urbanas. No momento atual as *box-stores* poderiam ser implantadas no Brasil em regiões pioneiras, nas quais a busca por bens de alimentação exige deslocamento a grandes distâncias. Uma aproximação desta forma operacional são as Casas Alô Brasil, que costumavam se instalar em regiões de fronteira.

6. *Ware-house stores*

Estas lojas operam de maneira semelhante ao Makro no Brasil. Sua área de vendas tem aproximadamente 3.500m² para as menores, podendo atingir 6.500m² nas de grande porte. Como operam com embalagens de múltiplas unidades, usam empilhadeiras para o manuseio do estoque, que é colocado integralmente na área de vendas, não havendo uma área separada para o estoque-reserva. As instalações são simples e com pé-direito alto.

O alvo de mercado está concentrado em clientes institucionais, como pequenos varejistas.

Atendem, também, ao consumidor domiciliar, desde que as compras sejam efetuadas em quantidades mínimas, em caixas fechadas. O segmento de mercado domiciliar é reduzido, não atingindo a 2% das vendas totais das *ware-houses*, que

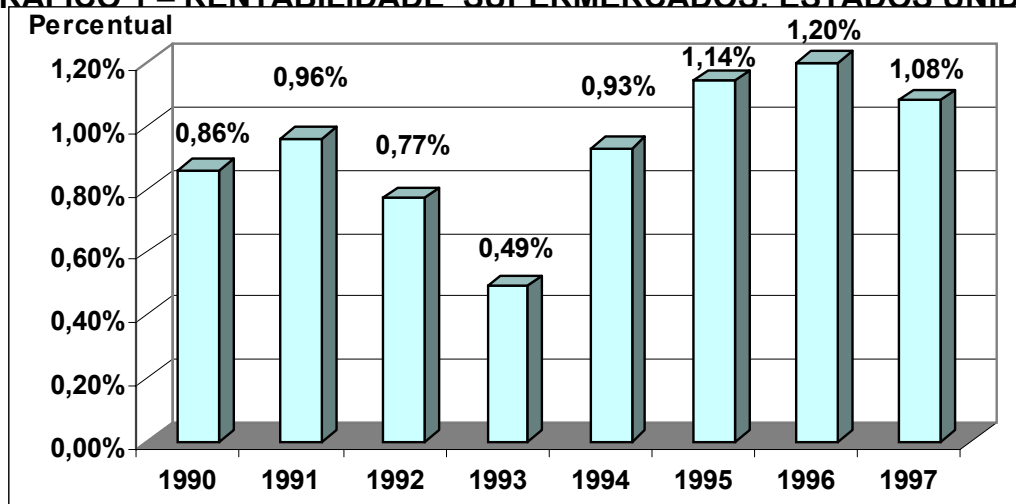
faturam US\$ 40 bilhões por ano. Este tipo de operação não compete diretamente com o supermercadista, devendo ser considerado como mais um elo das vias de distribuição de bens de alimentação. Na realidade, substituem os antigos atacadistas com a diferença de que tem estoques muito mais diversificados.

Sua estratégia é a redução de custos operacionais, as ware-houses não oferecem serviços de manuseio ou entrega, mesmo para as compras de grande volume. Localizam-se em áreas próximas a terminais de transporte, indústrias fornecedoras ou rodovias interestaduais.

3.2.2 Rentabilidade

A análise de rentabilidade do setor supermercadista nos Estados Unidos, que pode ser considerado como padrão mundial, face ao seu nível de competitividade, dispersão regional e adoção de tecnologias inovadoras, mostram os seguintes resultados:

GRÁFICO 1 – RENTABILIDADE SUPERMERCADOS: ESTADOS UNIDOS



FONTE: *Food Marketing Institute*, 1998

O baixo percentual de lucro líquido, em relação ao PL, cuja oscilação variou de 0,49% em 1993 a 1,20% em 1996 mostra uma baixa rentabilidade do

setor no mercado americano. Entre os anos analisados, o principal motivo deste fato é a alta concorrência no mercado daquele país, fazendo com que os supermercados procurem buscar, para recuperar suas rentabilidades, cada vez mais, novas tecnologias e sistemas operacionais, como, por exemplo, a melhoria de seus sistemas logísticos, objetivando aprimorar a eficiência e produtividade em suas lojas.

Academicamente este fenômeno da tendência para a redução da margem bruta já tinha sido estudado e previsto com alguma antecedência por vários teóricos que investigam a área.

Uma das teorias mais difundidas é o **Ciclo do Varejo**, que foi amplamente estudada por LEWISON e DELOZIER (1982), onde se propõe que a evolução do varejo obedece a um padrão definido pelo mercado:

- 1. Fase da entrada** – ingresso de novo varejista no mercado e que tem uma estrutura de custos mais enxuta e opera com margens baixas.
- 2. Fase de *trading-up*** – a reação da concorrência ao novo varejista é buscar a diferenciação, agregando serviços e aprimoramento da estrutura operacional.
- 3. Fase de vulnerabilidade** – há casos de vulnerabilidade em que uma instituição fica em desvantagem em relação a outro varejista que seja mais criativo, tenha estrutura de custos mais enxuta, margens operacionais menores e esteja melhor estruturado financeiramente.

3.2.3 Mercado Americano: Comportamento dos Consumidores

Os estudos do *Food Marketing Institute*, 1997, que expõe algumas tendências do mercado americano, principalmente quanto aos aspectos do

comportamento do consumidor e os esforços dos supermercadistas para atender esse novo perfil de cliente, evidenciam as informações contidas no quadro apresentado a seguir.

**QUADRO 1 – TENDÊNCIAS DO CONSUMIDOR AMERICANO FRENTE AOS
PRODUTOS**

<i>Atributos</i>	<i>Muito Importantes (1)</i>	<i>Avaliação Excelente (2)</i>	<i>GAP de Desempenho (1-2)</i>
Limpeza loja	91%	54%	(37%)
Qualidade hortifrutícolas	91%	52%	(39%)
Qualidade das carnes	86%	47%	(39%)
Atendimento funcionários	82%	48%	(34%)
Data validade produtos	82%	46%	(36%)
Precisão, legalidade etiquetas	77%	36%	(41%)
Preços baixos	77%	30%	(47%)
Localização conveniente	75%	58%	(17%)
Rapidez do caixa	70%	28%	(42%)
Segurança fora loja	70%	25%	(45%)

FONTE: *Food Marketing Institute*, 1997

Esta pesquisa buscou evidenciar quanto os supermercados atendem às expectativas dos consumidores. Assim, foram elencados os principais atributos e avaliados quanto ao seu grau de importância: muito importante e avaliação excelente. O GAP de desempenho é apurado pela diferença entre os dois

indicadores e que quanto maior for a diferença, maior será o grau de preocupação dos supermercados para a correção de rumo de gestão.

Pela análise dos GAP de Desempenho, o atributo de maior peso para o consumidor americano é o preço com 47%, seguido da segurança pessoal 45%, rapidez do caixa 42% e precisão e legalidade das etiquetas 41%.

O perfil do consumidor americano não difere muito do brasileiro, na prática. E, observa-se, que os supermercados nacionais, ao tropicalizar as novas ferramentas de gestão adotadas no exterior, deram ênfase ao GAP de Desempenho, procurando se adequar às novas exigências do consumidor brasileiro e a legislação do Código de Defesa do Consumidor, 1990, para fazer frente aos novos concorrentes internacionais.

3.3 ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

A evolução dos supermercados no Brasil, com o conseqüente aumento da participação na distribuição de alimentos no Brasil, está marcada em três décadas bem caracterizadas: 1970, 1980 e 1990, conforme ROJO⁽²³⁾.

Na **década de 1970**, o I Plano Nacional de Desenvolvimento, 1972-74, veio a incorporar, entre suas metas, a área de abastecimento, tendo como um dos objetivos a expansão das redes de supermercados. Em função de tal fato e do alto potencial do mercado brasileiro; aliado ao milagre econômico que o país passava, trouxe para o Brasil a rede o Carrefour, que foi o primeiro supervarejista a instalar-se no País. Nessa mesma década foram instalados os primeiros hipermercados no país.

Os ganhos de escala na década de 1970, tiveram um refluxo na **década de 1980**, em função da situação de instabilidade econômica e recessiva por que passava o país. Este refluxo prejudicou a rentabilidade do setor, devido as condições comerciais impostas pelos grandes fornecedores, acirramento da concorrência e os planos econômicos que acarretaram dificuldades ao setor supermercadista.

Em algumas ocasiões, os supermercados foram responsabilizados como vilões da inflação. As remarcações de preços dos produtos, nestas ocasiões, eram feitas nos depósitos e não mais à vista dos clientes, devido a imagem negativa do setor junto a mídia.

Nos anos da **década de 90**, em seu início, continua a recessão e em função do cenário de incerteza, a ordem geral era de se reduzir custos, melhorar a produtividade, qualidade e eficiência. Este cenário desfavorável levou os supermercados investirem na qualificação do pessoal e inovações tecnológicas, destacando-se a tecnologia da informação.

Em função da concorrência acirrada por que passou o setor e com o ingresso de redes supermercadistas internacionais, os supermercados procuraram adaptar o que era adotado no exterior pelos supermercados de referência, tais como as redes WAL-Mart, Carrefour e Makro.

A etapa seguinte, dentro da década passada, como consequência da estabilização econômica do Brasil com a introdução do Real, foi a concentração do setor, visando se ter economia de escala junto aos fornecedores e incremento nas vendas, mantendo, inclusive, bandeiras regionais, para que não houvesse um choque de cultura com os consumidores.

Com a modernização da economia brasileira, foi notado um incremento expressivo na participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil. Os supermercados, que no início dos anos 70, participavam com 26% das vendas de gêneros alimentícios no mercado passaram, na década de 1990, a participar com 85% na distribuição de gêneros alimentícios, conforme ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados e Nielsen Serviços de Marketing, 1999.

A concorrência levou a imprimir forte competitividade no setor e, por extensão, provocou uma evolução para o nível de supermercados dos países mais desenvolvidos, exigindo maior criatividade, qualidade, eficiência e diferenciação nas lojas, para alavancar negócios.

Esta atitude contrariava a tradição dos períodos inflacionários, onde os varejistas obtinham ganhos elevados em função da especulação com os estoques, prazos de pagamento, vendas a vista e ganhos no mercado financeiro, que quase sempre encobriam ineficiências na operacionalização das lojas.

Agora, o menor custo das mercadorias e redução das despesas operacionais, proporcionava uma maior competitividade e, por extensão, melhor lucratividade, sem deixar de lado um maior incremento na eficiência e qualidade de operação, desde o suprimento até a satisfação do consumidor final.

Com o Plano Real os supermercados passaram a ter que enfrentar uma nova realidade de mercado. Se as vendas tiveram um incremento real em função da estabilidade econômica, as margens, entretanto, foram pressionadas para baixo, levando as empresas a buscarem vantagens competitivas e diferenciais operacionais em relação a concorrência. O resultado se traduziu como a melhoria dos serviços, a eficiência administrativa e o repensar dos negócios, buscando,

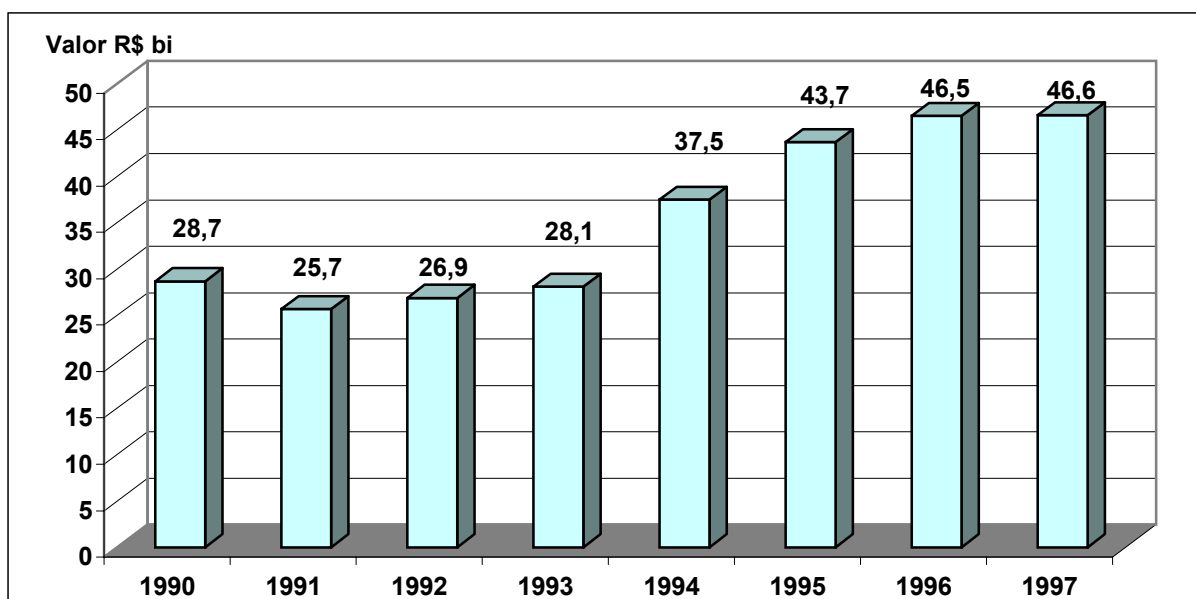
sobretudo, um novo modelo de gestão, com controles mais eficientes nos negócios e maior satisfação dos clientes.

3.3.1 Evolução das Vendas dos Supermercados no Brasil

Nas últimas décadas, o crescimento da participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil tem sido expressivo e contínuo, evidenciando: 26% em 1970, 74% em 1980 e 84% em 1990, conforme Nielsen Serviços de Marketing – estrutura e comportamento do varejo, 1999.

A evolução das vendas dos supermercados no Brasil foi expressiva nos últimos anos, conforme demonstra o gráfico 1, em US\$ bilhões anuais:

GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL



FONTE: ABRAS – Revista Superhiper – fev/98 p. 98.

Em complementação ao gráfico, conforme Abras – mai/2001, a evolução das vendas em 1998 foi de 55,5%, 1999 de 60,1% e 2000 de 67,6%, com um crescimento de 12,5% de 1999/2000.

A participação do faturamento do setor supermercadista em relação ao PIB é de 6,6% em 1995, 6,2% em 1996, 6,0% em 1997, 6,1% em 1998, 6,0 em 1999 e 6,2% em 2.000. Embora tenha se mantido constante a sua participação do faturamento em relação ao PIB, o que se observou no período foi a concentração do setor em grandes redes, através de aquisições, fusões e investimentos maciços, buscando ganhos de escala e ampliação da rede supermercadista.

3.3.2 Maiores Supermercados por Receita Líquida

Conforme Balanço Anual, da Gazeta Mercantil, julho 2.000, p.242, tendo por data base o balanço de 1999, as seis maiores empresas supermercadistas no Brasil, por Receita Líquida (Receita Bruta – Impostos – Abatimentos – Descontos), foram:

QUADRO 2 – RECEITA LÍQUIDA DAS PRINCIPAIS REDES DE SUPERMERCADO DO BRASIL

Supermercado	Receita Líquida (em R\$ 1.000,00)
1. Carrefour	6.339.839
2. Pão de Açúcar	5.548.899
3. Casa Sendas	1.992.800
4. SONAE	1.508.872
5. Bompreço	1.449.955
6. Wal-Mart	955.700

Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil, julho 2000

Evidencia-se que a concentração do varejo, em seis redes supermercadistas, leva a uma disputa acirrada de mercado e que somente com a aquisição de novas redes menores e regionais, é que se terá rapidamente uma

mudança no *ranking*, pois a construção de novas lojas demanda tempo e tempo de retorno. Com as aquisições se tem ganhos imediatos de escala e fatias de mercado em relação a concorrência.

Conforme Estado de São Paulo, 03.01.2001, p. B2, o Carrefour continua o líder, com um faturamento de R\$ 7,94 bilhões, seguido pelo Pão de Açúcar com R\$ 7,76 bilhões, SONAE com R\$ 2,85 bilhões, BOMPREGO com R\$ 2,64 bilhões, SENDAS com R\$ 2,38 bilhões, e Wal-Mart com R\$ 960 milhões.

3.3.3 Maiores Supermercados: Taxa de Retorno sobre o Ativo e Endividamento

As baixas margens, aliada a necessidade maciça de investimentos, redundam em que a Taxa de Retorno sobre o Ativo (Lucro Líquido dividido pelo Ativo Total), seja bastante baixa. E, por extensão, em função das inversões, para fazer frente à concorrência e se manter no grupo líder, o Grau de Endividamento (Passivo Circulante + Exigível Longo Prazo dividido pelo Ativo Total) , está elevado, conforme Balanço Anual, Gazeta Mercantil, julho - 2000, p. 242.

QUADRO 3 – RETORNO SOBRE O ATIVO E GRAU DE ENDIVIDAMENTO DAS PRINCIPAIS REDES DE SUPERMERCADOS DO BRASIL

<i>Supermercado</i>	<i>Retorno s/Ativo %</i>	<i>Grau Endividamento %</i>
1. Carrefour	não disponível	não disponível
2. Pão de Açúcar	1,2	54,1
3. Casas Sendas	3,9	68,1
4. Sonae	(0,2)	43,4
5. Bompreço	(1,4)	61,0
6. Wal-Mart:	não disponível	não disponível

Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil, julho 2000

Evidencia-se que em função da concentração do setor e a busca da economia de escala tem-se um elevado Grau de Endividamento e a conseqüente diminuição do Retorno do Ativo, onde ainda se observa índices negativos como o do SONAE em função de sua recém instalação no Brasil e busca de economia de escala. E o Bompreço, embora seja uma empresa regional tradicional, passa por uma situação financeira de aperto.

O Grau de Endividamento indica o grau de vulnerabilidade da empresa ao ultrapassar de 50%. Entretanto, como os supermercados vendem praticamente à vista, compram a prazo e as inversões são feitas através de financiamento de longo prazo, com carências de até 12 meses, em linhas de financiamento do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, este parâmetro não é seguro. Portanto, para se proceder a uma análise mais precisa quanto ao grau de endividamento, tem que se abrir as contas dos balanços, demonstrativo de resultados, origens e aplicações e mutações do Patrimônio Líquido.

3.3.4 Maiores Supermercados: Receita Líquida por Funcionário (Produtividade)

Segunda a ABRAS, 1990, os supermercados geram 650.000 empregos diretos, o que vem a revelar o seu peso econômico como fator propulsor do nível de emprego.

A Receita Líquida por funcionário, conforme Balanço Anual da Gazeta Mercantil, julho/2000, p. 242, apresenta a seguinte posição:

QUADRO 4 – RECEITA LÍQUIDA POR FUNCIONÁRIO DAS PRINCIPAIS REDES DE SUPERMERCADOS NO BRASIL - 1999

<i>Supermercado</i>	<i>Receita Líquida p/Funcionario</i> <i>(r\$ 1.000,00)</i>
1. Pão de Açúcar	284,56
2. Carrefour	198,12
3. Casa Sendas	162,58
4. Wal-Mart	147,03
5. Sonae	141,94
6. Bom Preço	109,12

Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil, julho 2000

Pelos dados apresentados, a melhor receita líquida por funcionário é do Pão de Açúcar, seguida pelo Carrefour e pela Casas Senda. Esta constatação revela que o uso de técnicas modernas pelas empresas brasileiras foi um sucesso e que rivalizam com grupos econômicos internacionais, altamente líquidos financeiramente. Embora o Wal-Mart seja uma referência mundial, no Brasil ainda não conseguiu encontrar o seu nicho de mercado e *mix* de produtos, o que produziram elevados prejuízos suportados pela matriz.

3.3.5 Estrutura do Lucro dos Supermercados no Brasil

Os supermercados movimentam anualmente bilhões de reais, mas a sua rentabilidade é baixa. A boa gestão do negócio se faz necessária, para que a diferença entre a pequena margem de lucro não venha a se transformar em prejuízo. Conforme a ABRAS – 1999, o perfil do lucro de um supermercado brasileiro é o seguinte:

QUADRO 5 – ESTRUTURA MÉDIA DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

<i>Contas</i>	<i>Em %</i>
Vendas	100,00
Impostos sobre vendas	19,75
Custo líquido da mercadoria	60,25
Margem bruta	20,00
Despesas operacionais	17,00
Lucro líquido antes do Imposto de Renda	3,00
Imposto de Renda e Contribuições	1,50
Lucro Líquido	1,50

FORNTE: ABRAS (1999)

Os custos elevados das mercadorias, despesas operacionais e impostos, pressionam a taxa de lucro líquido para baixo. Tal fato vem a exigir dos supermercados um alto grau de controle, através da informatização e logística, para minimizar custos e otimizar resultados.

O Custo Brasil representado por altos impostos diretos e indiretos, encargos sociais elevados, legislação não compatível com uma economia globalizada, aliado a elevados custos da estrutura logística, vem a pressionar para baixo o percentual de lucro líquido.

Aliado a tal fato, se tem a busca constante de economia de escala, através da aquisição de redes regionais implantação de marcas próprias e criação de novas bandeiras, para atender nichos de mercado que não demandem lojas sofisticadas e em áreas nobres.

Conforme FEIJÓ, Paulo A., Presidente da ABRAS, Superhiper, maio/1996, p. 3, durante a Convenção do Food Marketing Institute em Chicago,

EUA, destaca a importância da redução das despesas operacionais, dos atuais 17% sobre vendas, para 10%, nos próximos anos; buscando a melhoria da eficiência e incremento nos investimentos, para melhorar o nível de desempenho operacional.

A comparação entre o desempenho do setor entre o nível mundial, representado pelos Estados Unidos, e o Brasil permite verificar que, embora o Brasil possua uma economia mais que dez vezes menor que a americana, os problemas e desafios do setor são semelhantes.

Esta constatação permite inferir que, *mutatis mutantis*, a busca de soluções para o setor passam pelos mesmos caminhos. Na seção seguinte são apresentadas algumas das tendências mundiais, e brasileiras, para o melhor posicionamento dos concorrentes no mercado.

3.4 NOVAS FERRAMENTAS E TENDÊNCIAS GERENCIAIS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA

Nesta seção serão apresentadas as modernas tendências de posicionamento, ferramentas e atitudes do setor supermercadista no mundo.

Além do enfoque dos supermercadistas na satisfação dos clientes, estão sendo implementadas medidas que visam agregar qualidade e eficiência quanto a melhoria de gestão dos supermercados, segundo estudos efetivados pela Food MKT Institute, os principais enfoques de modernização dos mercados são os contidos no quadro 6, evidenciando o gerenciamento de categorias, transmissão eletrônica de dados e reabastecimento contínuo.

QUADRO 6 – PRINCIPAIS ENFOQUES DE MODERNIZAÇÃO NO SETOR SUPERMERCADISTA AMERICANO

Itens	%
Gerenciamento de categorias.....	35,9
Transmissão eletrônica de dados.....	37,6
Reabastecimento contínuo.....	13,4

FONTE: Food Marketing Institute (1997, p. 4)

Observa-se, nos EUA, que há um novo conceito de trabalho direcionado para a melhoria da qualidade e melhor atendimento ao consumidor quanto as suas necessidades.

A utilização das novas ferramentas da tecnologia da informação, proporciona aos supermercados uma melhor gestão, para a busca da eficiência, onde se tem por enfoque o melhor gerenciamento de categorias, em função das margens e ampliação das vendas e, por extensão o reabastecimento contínuo com um melhor gerenciamento dos serviços logísticos. Como medida complementar evidencia-se a transmissão eletrônica de dados *on-line*, que vai proporcionar aos supermercados, a melhor gestão de suas lojas e rentabilidade das vendas.

O enfoque dado ao reabastecimento contínuo, busca otimizar o fluxo logístico, para minimizar a imobilização financeira em estoques e otimizar os ativos, buscando ganhos de escala.

No Brasil, os supermercados líderes vêm adotando, nos últimos anos, as mesmas práticas administrativas, adotadas nos EUA, em busca da maior eficiência de gestão.

3.4.1 ECR – Efficient Consumer Response

O ECR – *Efficient Consumer Response* é um programa de trabalho voltado para a Resposta Eficiente ao Consumidor, buscando a melhoria da qualidade, simplificação de rotinas e procedimentos, padronização a racionalização do processo de distribuição.

O ECR vem sendo amplamente utilizado pelos varejistas nos Estados Unidos da América a partir dos anos 90, objetivando a melhoria da qualidade, eficiência e produtividade no sistema de distribuição, tendo por objetivo final a satisfação do consumidor.

A viabilidade do ECR está fundamentada na parceria entre os elos que compõem a cadeia de distribuição dos produtos: fabricante, distribuidor, atacadista e varejista, voltados para o consumidor final.

Tecnologia para a otimização do ECR

Para que haja a otimização do ECR se faz necessário a utilização de tecnologia em todas as etapas do processo de distribuição, partindo do ponto-de-venda, através da leitura ótica dos produtos adquiridos pelos consumidores.

A interação fabricante-varejista, permite que os dados gerados nas lojas sejam compartilhados pelas partes, buscando a otimização do atendimento ao consumidor nos pontos-de-venda. O banco de dados gerados permite informações compartilhadas, tais como: giro de estoques, sazonalidade de vendas, ponto ótimo de pedidos e perfil do consumidor por ponto-de-venda.

O ECR permite a análise, para as partes integrantes do processo, em função dos dados gerados, tendo por enfoque:

Varejista

O varejista passa a ter informações quanto a preferência do consumidor, o perfil de cada loja em função da clientela, sazonalidade de produtos. Embasado em tais informações, o varejista pode adequar o seu *mix* de produtos por loja e adotar estratégias de promoções e preços.

Quanto a Central de Distribuição do varejista, as informações geradas permitirão um melhor reabastecimento, evitando faltas de produtos e proporcionando uma melhor gestão dos estoques, vida útil dos produtos e otimização do fluxo de caixa.

Fabricante

Para o fabricante, as informações compartilhadas, lhe permite uma melhor programação da produção e entrega de produtos. Por extensão, passará a melhor otimizar o seu fluxo de caixa, em função de uma melhor adequação do seu estoque em função de uma programação firme de compras, produção e programação de entregas ao varejista em de conformidade com o seu giro.

Consumidor

As vantagens proporcionadas pela adoção de tecnologia pelo varejista e fornecedor, proporcionam a melhor otimização do ECR, agilizando as decisões, reduzindo custos e otimizando os fatores de produção e, por extensão, os resultados. Tais ganhos de escala são repassados ao consumidor, buscando melhorar a participação do varejista no mercado, em relação a concorrência.

3.4.2 Categorias de Produtos: Melhor Gerenciamento

O gerenciamento de Categorias de Produtos busca melhorar a rentabilidade da linha de produtos ofertados aos consumidores, através de

ferramentas e padronização de procedimentos, buscando otimizar resultados por lojas:

- melhor otimização do *lay-out* da loja;
- maior integração entre varejistas e fornecedores, onde se busca diminuir o manuseio das embalagens, padronização de lotes e agilidade nas entregas;
- melhor localização dos produtos nas lojas e dimensionamento de seu espaço, buscando maior rentabilidade do espaço locado.

Ao se gerenciar Categorias de Produtos se busca uma melhoria nos processos entre varejistas e fornecedores, objetivando administrar unidades de negócios, para se otimizar resultados e proporcionar ao consumidor final um maior valor agregado ao produto adquirido.

Implantação do Gerenciamento de Categorias

A fundamentação para que se possa implementar o Gerenciamento de Categorias está embasada nos seguintes componentes:

- Avaliação de Desempenho – são indicadores que permitem avaliar o desempenho de cada categoria em função de um planejamento estratégico voltado para resultados, tendo por beneficiários: varejistas, fornecedores e consumidores.
- Tecnologia da Informação: para que se possa melhor gerenciar as categorias, deve-se utilizar maciçamente a tecnologia da informação, para que se possa otimizar as decisões, em função de um melhor planejamento e avaliação dos indicadores gerenciais de desempenho das categorias.

- Estrutura Organizacional: para que se possa implementar o gerenciamento por categorias, se faz necessário que se tenha:
 - definição de responsabilidades por cargos e funções;
 - treinamento intensivo de toda a equipe, buscando padronização de trabalho;
 - pleno conhecimento das novas ferramentas a serem utilizadas no processo;
 - delegação de autoridade para que haja um melhor gerenciamento das categorias;
 - equipe voltada para resultados.
- Otimização de parcerias entre Varejistas e Fornecedores: para que se possa obter resultados imediatos e permanentes se faz necessário uma real parceria entre varejistas e fornecedores.
- Estratégia de Ação: a estratégia de ação a ser adotada, tem por enfoque:
 - otimizar resultados tendo por objetivo oferecer maior “valor” dos produtos aos consumidores;
 - envolvimento da direção da empresa na nova estratégia de ação;
 - gerenciar categorias como unidades de negócios.
- Metodologia do Processo: as fases operacionais que compõem a implementação do gerenciamento de categorias, compreendem:
 1. **Categoria:** definição de produtos que compõem cada setor por categoria, em função dos segmentos comercializados na loja.

- 2. Definição do papel da Categoria:** avaliar o perfil do consumidor, da loja, concorrência e tendências do mercado, para que se possa definir o papel da categoria.
- 3. Análise de Desempenho das Categorias:** proceder análise das categorias, segmentos, marcas e quais os produtos mais comercializados.
- 4. Indicadores de Desempenho das Categorias:** estipular indicadores de desempenho que avaliem os aspectos: financeiro, quantidade e qualidade da categoria, para que se possa avaliar:
 - a. volume total de vendas e por categoria;
 - b. margem bruta e líquida;
 - c. nível de estoque mínimo e máximo;
 - d. sazonalidade de promoções;
 - e. qualidade do serviço
- 5. Planejamento Estratégico da Categoria:** o bom desempenho da categoria passa pôr uma estratégia de marketing, suprimento, logística e serviços oferecidos ao cliente.
- 6. Ações Táticas da Categoria:** estabelecer qual o nível ideal de itens pôr categoria, preços e margens, apresentação e demonstração do produto e oportunidade de promoções.
- 7. Posta em Marcha do Planejamento e Correções de Rumo:** implementar o plano estratégico, objetivando atingir o desempenho estipulado para cada categoria. E gerenciar a sua execução, para que se possa proceder as necessárias correções de rumo, quanto a

satisfação do cliente e melhoria na produtividade, utilizando as ferramentas de ECR e melhor gerenciamento das categorias.

3.4.3 Qualidade Total - TQM

A Qualidade Total no setor de serviços chegou após a implementação na indústria, entretanto as suas ferramentas foram adaptadas para serem implantadas no setor supermercadista. A mudança ocorreu em função do ingresso no mercado brasileiro de concorrentes internacionais, que, em seus países, adotavam padrões de qualidade e eficiência.

No Brasil, em função de um mercado que não estava acostumado a concorrentes estrangeiros e um perfil de consumidores não exigentes, a qualidade era encarada como custo e ficava relegado a um segundo plano. Entretanto, o consumidor brasileiro aprovou os novos padrões de qualidade e eficiência dos supermercados estrangeiros, bem como o leque de opções e qualidade dos produtos, aliado a um baixo preço. Tais fatores provocaram a adequação dos supermercados brasileiros ao novo perfil de consumidor e concorrente, para que não perdessem suas fatias de mercado aos novos concorrentes internacionais.

O Modelo Japonês

Pós-Segunda Guerra Mundial, em função dos trabalhos de JURAN, J. M. 1995 e da determinação política de aprender técnicas ocidentais e produção, voltados para o aprimoramento da qualidade, a economia japonesa cresceu, espetacularmente, nas últimas décadas.

JURAN, informa que a estratégia japonesa embasava-se em: o comando centralizado na alta gerência; treinamento constante para todos os cargos e funções

e a busca incessante de um melhoramento contínuo da qualidade e produtividade voltadas para a liderança no mercado mundial.

As empresas americanas começaram a perder espaço no mercado, pois não estavam preocupadas com qualidade e sim confiança na marca.

A reação das empresas ocidentais, destacando-se as americanas, somente deu-se na década de 80 e mais especialmente na de 90, voltando-se para o aprimoramento da qualidade.

Tal morosidade na reação ocidental deveu-se ao fato de que os produtos japoneses tinham o conceito de baixo preço e qualidade duvidosa. Entretanto, pós JURAN, com o enfoque de qualidade e produtividade, os produtos japoneses, paulatinamente, passaram a ocupar espaços no mercado antes ocupado por produtos ocidentais.

O enfoque japonês de qualidade total está embasado em: desenvolvimento, produção e distribuição de produtos e serviços a preços competitivos, voltados para utilidade e que satisfaçam as necessidades do consumidor.

Nas décadas 60 e 70 a participação americana cresceu no mercado ocidental, em especial no americano, com preços menores e qualidade superior, destacando-se nos produtos eletrônicos, automobilístico, aço e máquinas industriais.

Qualidade Total: Consumidor Satisfeito

A satisfação do consumidor é o Norte da busca da Qualidade Total, buscando, sempre, excedê-la. Tendo-a como estratégia do negócio, direcionando

fornecedores e funcionários, para o melhor atendimento das necessidades dos consumidores.

O consumidor toma a sua decisão quanto a qualidade de um produto ou serviço, comparando-o com a concorrência. Em função do valor percebido e adequação ao uso, quanto a produto e serviços, é que se define o fator qualidade pelo consumidor e seu espaço na concorrência.

Qualidade: Definições

O conceito de qualidade não está somente focado no consumidor, quanto a exceder suas necessidades, mas, também, a um novo enfoque na metodologia de trabalho, voltado para o consumidor, e envolvendo toda a administração para a qualidade total.

Qualidade Total: A Administração

A TQM – *Total Quality Management* é a interação de toda a pirâmide funcional da empresa, voltada para implementação de inovações e melhoria contínua nos métodos e processos operacionais, direcionadas para a satisfação do consumidor e ampliar a participação da empresa no mercado.

Marketing: Enfoque Da Qualidade Total

Considerando que o objetivo maior é a satisfação do consumidor, o marketing deve ser direcionado para otimizar todos os fatores de produção, para que se possa atingir o objetivo final que é a satisfação do consumidor e rentabilidade nas operações.

A satisfação do cliente implica na busca da qualidade total dos produtos e serviços ofertados ao mercado, maior competitividade e melhoria na lucratividade, a qual permitirá ganhos na fatia de mercado que se quer atingir.

O papel do Marketing é filtrar as necessidades e atributos, dos produtos e serviços, demandados pelos clientes; bem como, interpretar as tendências futuras e se antecipar à concorrência, objetivando a satisfação do cliente.

Aprendizado: A Busca Contínua

A busca pela excelência e liderança no mercado, passa pelo aprendizado contínuo de uma organização. Esta estratégia, adotada pela empresa, busca fazer frente às mudanças bruscas que o mercado está sujeito e, também, a sua sazonalidade.

A liderança implica em erros e acertos; entretanto, cabe à organização ter habilidade suficiente para fazer as correções de rumo com o menor custo/benefício, tendo, sempre, por Norte o cliente e a viabilidade da empresa no mercado.

As soluções para se otimizar resultados passa pela utilização de ferramentas internas e externas, tratando-as, sempre, com isenção de ânimos e tendo pôr objetivo maior a satisfação do cliente e a conquista do mercado.

A cultura interna, da pirâmide organizacional, deve estar coesa e imbuída de objetivos comuns em prol da melhoria contínua e obedecendo um planejamento estratégico voltado para o consumidor e que deve sofrer as correções de rumo que se fizerem necessárias, para fazer frente a adversidade do mercado.

Qualidade e Rentabilidade

Com a implementação de novas metodologias de processos e sistemas operacionais, e a minimização dos desperdícios; será obtido, por extensão, a melhoria da qualidade, que redundará em maior rentabilidade nas operações, retorno dos investimentos, satisfação do cliente e ganhos de fatias de mercado.

O processo de busca da qualidade - para se ter maior competitividade e otimizar os fatores de produção - voltados para resultados, passa por:

1. motivação da pirâmide organizacional, para a missão: qualidade total;
2. treinamento contínuo para a melhoria da qualificação profissional;
3. revisão de metodologias quanto a métodos, processos e sistemas operacionais, e de controles, para melhorar a produtividade e qualidade total;
4. minimizar custos e agregar valor ao produto ou serviço ofertados ao mercado;
5. ampliar a participação no mercado, tendo pôr foco a satisfação do cliente;
6. melhorar a taxa de retorno do investimento, para viabilizar a missão qualidade total.

3.4.4 Informações Gerenciais

Uma boa gestão empresarial numa empresa supermercadista pressupõe a existência de Sistemas de Informações Gerenciais - SIG que proporcionem um melhor planejamento e controle de abastecimento e de gerenciamento do supermercado. A transmissão eletrônica de dados, tanto internamente como externamente, é de vital importância para que se possa melhor gerenciar o supermercado através dos indicadores gerenciais, buscando melhor explorar as oportunidades de mercado e retorno do investimento.

Exemplo de indicador informacional que pode ser sistematizado para o melhor gerenciamento dos produtos comercializáveis é o lucro líquido ou prejuízo por produto. O desconhecimento do lucro/prejuízo proporcionado por produto

poderá gerar a fixação de preços errados, com conseqüências à viabilização da empresa.

Outro indicador importante é o giro do estoque que determinará quantas vezes a margem poderá ser realizada em um período; quanto maior, o seu preço de venda poderá ser menor. O rateio de custos e despesas indiretas poderá ter padrões bem proporcionados desde que se tenha esta informação para a formação do preço de venda.

Também o rastreamento do pedido ao faturamento, com indicadores de desempenho das fases processuais, possibilita a melhor gestão do processo operacional, objetivando minimizar custos e otimizar resultados, tendo sempre por enfoque a satisfação do cliente.

Como se pode ver, em apenas alguns itens, a tecnologia da informação – TI - é vital, portanto, para se reduzir custos e oferecer serviços com valor agregado ao cliente.

INVESTIMENTO EM STORAGE

Até a poucos anos atrás o armazenamento de dados era apenas um item a ser contemplado nas definições de compra de TI das empresas, com o reconhecimento da importância da informação para a tomada de decisões como vital para a manutenção da competitividade e as ações para a fidelização de clientes demandam atenção específica, a ampliação da capacidade de estocagem de informações tornou-se um item de significado ampliado(Gazeta Mercantil, 12.01.2000, p.B3).

Apesar do custo de *storage* por *megabyte* estar caindo cerca de 50% a cada ano, um estudo da *International Data Corporation - IDC*, indica que sua

participação no orçamento de TI que correspondia a cerca de 25% em 1996, deverá atingir a 75% em 2003.

Além do acúmulo histórico dos dados e da necessidade de espelhá-los para assegurar sua disponibilidade em contingências, preferencialmente em sites remotos, esses números refletem uma voracidade por espaço cada vez maior de aplicativos, sobretudo os que envolvem vídeo e voz, além da aquisição de equipamentos mais potentes visando a centralização do armazenamento. Nos Estados Unidos e Europa as empresas vem adotando sistemas centralizados de *storage* desde 1995. No Brasil o movimento se iniciou em 1997 e já atinge as empresas de porte médio.

Apesar dos investimentos iniciais, a centralização, é uma medida necessária para assegurar o melhor gerenciamento e aproveitamento do espaço, reduzindo custos de manutenção e suporte. Desde 1980 com a adoção em larga escala do ambiente Cliente/servidor, liberou as empresas do jogo dos sistemas proprietários em mainframe. As redes vêm registrando um crescimento enorme e desordenado, com a instalação de múltiplos servidores, para diferentes aplicações em ambiente de multiplataforma.

Uma das inovações tecnológicas capaz de facilitar a centralização é a transmissão de *fibre channel* que, futuramente, estará suportando as SANs - *Storage Area Networks*. O conceito de SAN define, basicamente a criação de uma segunda rede, para comunicação entre o *disk arrays* e os servidores. Com a velocidade de 100 MBps, a tecnologia oferece a vantagem de conectar servidores distantes.

TENDÊNCIAS

A viabilização do Sistema de Informações Gerenciais, nos moldes atuais, conforme foi abordado, somente é possível com a tecnologia da informação. O SIG busca apurar indicadores de desempenho, que vão minimizar custos de gestão, aumentar o giro dos produtos por categoria, fidelizar fornecedores e clientes, bem como, reduzir a vulnerabilidade financeira do supermercado.

3.5 CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS

Na Seção anterior procurou-se seguir as direções sugeridas no Quadro 6. A questão da logística, mencionada como reabastecimento contínuo, é tratada com mais detalhes no próximo Capítulo.

Observa-se, então, a existência de dois perfis de clientes, um voltado para qualidade e outro para custo, os quais vão proporcionar a rentabilidade do investimento, voltada para a satisfação do cliente, quanto à percepção da qualidade ou conformidade com especificações.

A empresa busca a liderança no mercado tanto em qualidade percebida quanto em qualidade de conformidade; o que se traduz pôr produtos e serviços ofertados de conformidade com o perfil do cliente e seu nível de renda; e voltado para a concorrência, em função de fatias de mercado conquistadas ou a expandir.

A lealdade dos clientes será sempre para as marcas de fabricantes tradicionais, pôr aliarem qualidade percebida e conformidade. Entretanto, há a entrada de novos produtos lançados no mercado pôr redes de supermercados, com a sua marca e fabricados por seus fornecedores, para atingir um consumidor que se satisfaz com a qualidade de conformidade, em função do seu perfil de renda.

A tendência do mercado é que se tenha, em futuro próximo, marcas tradicionais com seu nicho de mercado e fidelidade, e a expansão das marcas próprias dos supermercados, voltada para produtos de qualidade de conformidade; em função do perfil de clientes que se satisfazem com custo/conformidade.

No Capítulo seguinte será apresentada uma proposta de planejamento estratégico, com enfoque de logística integrada,, onde será abordada: análise ambiental, avaliação interna, definição de políticas, projetos, implementação, controles e revisão, bem como um estudo de caso.

CAPÍTULO IV – O USO DA LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO SETOR SUPERMERCADISTA

4.1 INTRODUÇÃO

Um dos diferencial competitivo, no setor supermercadista, é representado pelo uso da estratégia logística, onde se busca, através do ferramental da tecnologia da informação, agregar valor aos produtos e serviços comercializados. A otimização dos fatores de produção, um dos papéis da logística integrada, redundam em minimização de custos, com reflexos em resultados econômico-financeiros que vão proporcionar alavancagem financeira e diferencial competitivo no segmento supermercadista.

Neste capítulo será abordado sem prejuízo da visão sistêmica da influência de outros fatores, o uso da logística como diferencial estratégico no setor supermercadista.

A proposta básica a ser examinada é que a logística, longe de ser apenas um processo, se caracteriza, hoje, como importante posicionamento estratégico, conforme poder-se-á inferir da seção seguinte.

4.2 UMA VISÃO ESTRATÉGICA

A classificação analítica dos diferentes esquemas organizacionais de operações supermercadistas nos EUA revela uma utilidade prática para o planejamento estratégico. A partir da configuração da área de comércio, feita através de pesquisa, é possível identificar qual o tipo de supermercado que será compatível

com a área de comércio e também qual deverá ser o perfil do esquema operacional e estratégico a ser adotado por investidores.

Demonstra-se no quadro abaixo, conforme visto no Capítulo anterior, uma síntese dos seis tipos de supermercados e objetos da intervenção estratégica, conforme BERMAN e EVANS (1995):

QUADRO 07 – SEIS TIPOS DE SUPERMERCADOS

Tipos de Supermercados	Localização	Preços	Serviços	Promoção
1. Conveniência	Vizinhança	Médios	Médios	Moderada
2. Convencional	Vizinhança	Competitivos	Médios, auto-serviços, atendimento personalizado	Uso intensivo de propaganda, cupons, folders e promoções
3. Hipermercados	Bairros, Shopping Centers e locais isolados.	Competitivos	Médios	Uso intensivo de propaganda, cupons, panfletos e promoções.
4. Superlojas	Vizinhança	Competitivos	Médios	Uso intensivo de propaganda, cupons, panfletos e promoções.
5. Box-stores	Vizinhança	Muito baixos, descontos pôr embalagens de múltiplas unidades	Limitados	Limitada ou nenhuma.
6. Ware-houses-stores	Área secundária, Próximas a Zonas Industriais	Muito baixos, descontos pôr embalagens de múltiplas unidades	Limitados	Limitada ou nenhuma

FONTE: BERMAN e EVANS (1995)

A diversidade de tipos de supermercados é uma das formas de estrategicamente se adaptar ao ambiente, buscando-se vantagem competitiva, de proporcionar ao consumidor final lojas que atendam as suas demandas em função da localização, preços, serviços e promoção.

4.2.1 DIFERENCIAÇÃO: A VANTAGEM COMPETITIVA

A diferenciação, como vantagem competitiva, busca proporcionar produtos e serviços aos consumidores finais, dando-lhes uma sensação de exclusividade, associando a imagem do supermercado. A diferenciação busca obter retornos econômico-financeiros e criar uma posição defensável para fazer frente à concorrência e buscar fidelidade do consumidor final, através de preços competitivos e custos relativamente baixos, segundo PORTER⁽³⁰⁾.

Nos próximos anos se assistirá ao desaparecimento da linha divisória entre produção e serviços, à medida que as comunicações digitais ganhem mais espaço.

Para a “Unidade do Futuro”, entidade que traça cenários ao governo britânico, as comunicações digitais representam um desafio para a estrutura da indústria, sua cadeia de suprimentos e a maneira pela qual é regulamentada pelo governo.

A comunicação direta entre companhias via Internet já está produzindo grandes mudanças em todo segmento econômico de fábricas que passam a trabalhar sob empreitada, vem crescendo com base nas comunicações digitais. Apenas no setor de eletrônica o mercado global está estimado em US\$ 85 bilhões, ao ano, com um crescimento anual de mais de 20%.

A terceirização está apenas no início. Daqui a dez anos, as comunicações digitais já terão causado forte descontinuidade na evolução das empresas.

A Internet e as Intranets – para comunicação interna das empresas – e as Extranets - para grupos setoriais e redes de fornecedores – significam que fabricar o melhor produto já não é a chave para o sucesso.

A Internet está aumentando a importância do serviço on-line aos consumidores e da administração de logística, com reflexos em vantagem competitiva ao supermercado em relação à concorrência e agregação de valor aos seus produtos e serviços.

4.2.2 Diferenciais Estratégicos: o comprador logístico

O comprador tradicional se valia de informações e de série histórica empírica, quanto ao giro dos produtos, nas negociações e compras junto aos fornecedores; ou seja buscava o menor preço e o maior prazo de pagamento.. Atualmente o comprador se preocupa com todo o processo de aquisição e venda dos produtos do supermercado, buscando identificar a melhor capacitação dos fornecedores e identificar novos nichos de mercado a serem explorados.

O comprador atual tem que ter um perfil de gerente de marketing, buscando, além, do planejamento promocional, identificar tendências e novos caminhos para incrementar as vendas, e melhor explorar todo o espaço das lojas, identificando novos *lay-out*, distribuição física dos produtos nas gôndolas e prateleiras.

O comprador a partir de uma visão estratégica do abastecimento da loja, deve proceder a análise da pesquisa de mercado quanto as novas tendências, examinando as informações das vendas, o desempenho das marcas de terceiros e próprias, planejar promoções com antecedência – baseando-se em negociações com fornecedores, datas festivas, hábitos dos consumidores e datas de adiantamento e pagamento de salários – acompanhando o fluxo logístico e o seu giro de estoque. Buscando oferecer ao consumidor o produto certo, no momento, quantidade e preço certos.

O comprador atual deve ter visão estratégica e de mercado, entendendo mais de gestão de categorias de produtos e fortalecendo a parceria com os fornecedores nas negociações dos produtos quanto a qualidade, quantidade e preços corretos, tendo por alvo o consumidor final.

O oportunismo por parte do comprador ou do fornecedor deixou de existir, pois não se pode fazer uma compra única com o fornecedor e dispensar o serviço de pós-venda. A relação comercial do comprador-fornecedor deve ser duradoura. A boa agressividade deve ser exercitada para uma boa compra, tendo por enfoque: preço, condições de entrega, qualidade do produto e serviço.

4.2.3 O Fornecedor Parceiro

A aliança estratégica entre comprador e fornecedor hoje é uma constante, para que não se tenha a falta de produtos nas lojas, garantia de entrega na hora acordada, realizar trocas e criar parcerias em promoções. Deste modo a responsabilidade das partes se fortalece e se minimiza os erros, buscando-se a eficiência e a competitividade.

Atualmente o fornecedor não se limita ao pedido e a entrega da mercadoria no supermercado, procura auxiliar na leiautização das lojas, orienta sobre o melhor mix de produtos para conquistar os clientes, informa sobre os novos produtos e lançamentos.

Os fornecedores buscam orientar seus clientes a trabalhar o marketing de seu negócio, a melhorar o atendimento e instalações; para que ele não perca cliente e deixe de comprar do fornecedor. Os fornecedores, com tal política de logística passam, passam a deter os estoques dos supermercados.

4.2.4 Tecnologia como Diferencial Estratégico

A tecnologia é a condição básica para competir nos tempos atuais, com novas ferramentas que proporcionarão às empresas atingir sua meta, que é rentabilidade e responder de forma eficiente ao consumidor.

O ramo de supermercado vive hoje um momento de muitas mudanças, em especial as organizacionais e as de informação.

O momento atual exige uma nova ótica para os negócios:

- Os investimentos devem ser direcionados para a operação do próprio negócio, buscando a eficiência e rentabilidade.
- A concorrência se acirrou com a entrada de empresas internacionais e que conhecem o mercado brasileiro.
- A tecnologia mudou radicalmente a forma de se fazer negócios, devido a sua velocidade e a abertura para o comércio internacional.
- O tempo entre o projeto, lançamento e permanência de um produto no mercado está cada vez mais reduzido.
- O custo do dinheiro está alto e as margens comerciais baixas.
- O mercado se desregulamentou e o consumidor agora tem mais alternativas; e as empresas precisam ser mais competitivas.
- Um consumidor mais exigente, o processo de individualização da sociedade e a necessidade de diferenciação do negócio exigem informações cada vez mais detalhadas, para personalizar o serviço.

Os investimentos em equipamentos e sistemas, a empresa consegue simplesmente com aporte de capital. Mas o fator que faz a diferença entre empresas é o investimento nas pessoas que irão administrar esses ativos.

Através da tecnologia da informação, melhor se gerencia uma unidade de negócios, proporcionando uma visão holística da empresa, e melhor conhecimento das lojas e as da concorrência.

A introdução de novos itens no mix da loja, implica nas considerações:

- O novo item vai substituir algum produto que saiu do mercado?.
- Vai agregar valor ao produto já existente?
- Vai aumentar as vendas da loja ou fracionar?
- Vai reposicionar o produto no mercado?

Com a tecnologia da informação se busca:

- Agilizar os processos na execução de tarefas.
- Agilizar o fluxo de informações na organização.
- Controlar em tempo real o que está ocorrendo na empresa: entrada de mercadorias pelo depósito e vendas no check-outs, tudo integrado.
- Preparar relatórios padrões gerenciais, com informações sintéticas e analíticas.
- Tomar decisões rápidas e com segurança.

Das 60 redes maiores do Brasil apenas quatro ou cinco tem sistemas adquiridos de terceiros e a maioria das empresas de outros ramos estão adquirindo softwares internacionais, para mercados globais, como PeopleSoft, SAP etc., conforme ABRAS, 1999.

O risco das soluções internas implica em que as mudanças necessárias se transformem as rotinas em colchas de retalhos ou caixas pretas indecifráveis, tornando a empresa extremamente vulnerável.

O grande benefício proporcionado pelos softwares de terceiros é que eles incorporam a experiência de diferentes empresas do mesmo setor e estão sendo atualizados constantemente.

A escolha de um fornecedor da área de automação implica em avaliar a capacitação da empresa, nível de comprometimento com o segmento, suporte técnico para treinamento e orientação, e atualização tecnológica dos produtos.

A tecnologia não resolve todos os problemas, caso a empresa não esteja estruturada e racionalizada.

Para se realizar as mudanças é vital que todos tenham claro qual o negócio da empresa, sua missão e crenças, onde se quer chegar, qual prazo, recursos e metas de crescimento.

O perfil dos profissionais deve ser avaliado e feito a sua reciclagem, redefinindo as funções, revistas às condições operacionais da empresa, logística, marketing etc.

Devem ser preparadas equipes para analisar as informações, buscar a eficiência operacional pôr meio da padronização de procedimentos, racionalização e automação de processos, investir em hardware e software que permitam armazenar, recuperar, analisar e transmitir informações com rapidez e segurança – que são condições básicas para se competir.

4.2.5 Liderança Estratégica

A liderança em um segmento econômico implica em ser referencial para os concorrentes e que as outras empresas a desafiarão, imitarão ou evitarão. No ramo supermercadista existe monopólio e a concorrência à liderança é bastante acirrada. A permanência em primeiro lugar requer ações como:

- . buscar expandir a demanda total do mercado,
- . proteger sua participação atual no mercado, através de ações defensivas e ofensivas,
- . tentar aumentar sua participação no mercado, mesmo que o tamanho deste permaneça constante.

A inovação contínua busca a liderança sobre novos produtos e marca própria, serviços ao cliente, eficácia na distribuição e redução de custos, mantendo crescente sua eficácia competitiva e seu valor para os clientes. A melhor defesa é um bom ataque, ao se exercitar a iniciativa se estabelece o ritmo para melhor se explorar as fraquezas da concorrência.

4.2.8 Barreiras Culturais

O impacto que os novos métodos de trabalho provocam no ambiente corporativo, implicam em resistências no sentido de defesa ou de espírito corporativo, em função dos padrões culturais construídos ao longo dos anos, e que os novos métodos de trabalho, vem a retirar um pouco das autonomias até então adquiridas e não contestadas, provocando, então o instinto de defesa para a sobrevivência dos silos funcionais.

Uma das principais dificuldades para a implantação do Spaceman pelo Mercadorama – atual SONAE – foi vencer a resistência das pessoas em utilizar as informações geradas pelo software, abandonando o felling, e mudando sua cultura.

O Viabrasil teve que administrar um problema de credibilidade no software por parte do pessoal de chão de loja, em função da cultura do promotor de diminuir frente do concorrente e aumentar a de seu produto,(Superhiper-jun/99, p.5).

A viabilização do novo processo passa pelo comprometimento da equipe toda, através de treinamento, feito pelas empresas que fornecem o software, para que haja familiarização total com a filosofia do processo.

4.3 UMA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

Atualmente, ocorre uma revolução na logística tradicional e profunda mudança nos ambientes de negócios. É, também, um desafio aos supermercadistas.

A sua competitividade do setor passa necessariamente pela logística, a qual só se viabilizará com a sua união com os fornecedores, em uma pista de mão dupla.

A estratégia logística busca manter uma adequação razoável entre os objetivos e os recursos do supermercado e as mudanças de oportunidades do mercado, buscando orientar e reorientar os negócios, produtos e serviços em busca de vantagens competitivas e satisfação do consumidor.

A estratégia logística se vale do ferramental da tecnologia da informação para melhor gerenciar os suprimentos, seus fluxos e operacionalização das centrais de distribuição, buscando a otimização dos fatores de produção, através da agregação de valor aos produtos e serviços, para melhor satisfazer o cliente.

O Planejamento, Execução, Relatório e Análise – PERA - metodologia adotada pelas empresas de consultoria que adotam a corrente americana - busca integrar o fluxo de materiais do fornecedor até o supermercado, para melhor atender ao cliente. O gerenciamento logístico busca minimizar os custos e agregar valor aos produtos e serviços comercializados, em todas as suas fases operacionais, para que o cliente tenha produtos a preços competitivos e serviços a nível de referência.

O encurtamento do ciclo de vida dos produtos atuais se deve as mudanças da tecnologia e demanda do consumidor, que redundam em problemas para o gerenciamento logístico, pois os ciclos de vida exigem prazos menores. Tal fato exige agilização do fluxo de materiais na cadeia de suprimentos, com maior flexibilidade logística para minimizar o tempo de reposição de materiais e o seu giro nos estoques.

Através da tecnologia da informação se busca traçar uma estratégia logística, tendo por enfoque:

1. Minimizar o Fluxo Logístico: O gerenciamento para se minimizar o fluxo logístico implica em minimizar os estoques em trânsito, central de distribuição e lojas, através da redução do número de fornecedores, transformando-os em parceiros comerciais, com reflexos na redução dos custos de transportes, otimização dos espaços da central de distribuição e das lojas. Esse ganho financeiro é repassado no preço dos produtos comercializados, o que vem a proporcionar um diferencial competitivo em relação a concorrência.
2. Gerenciamento do Fluxo Logístico: Os silos funcionais - como barreiras organizacionais - devem se eliminados, pois somente agregam custos operacionais ao sistema logístico e baixo giro dos estoques, com reflexos na rentabilidade do supermercado. O bom gerenciamento do fluxo logístico, em todas as suas fases processuais, busca voltar a empresa para o mercado, valendo-se da tecnologia da informação, para que em tempo real se possa ter a situação do fluxo operacional na cadeia de suprimentos.

3. Gerenciamento da Logística Integrada: Os fornecedores tendem hoje a operar com programações fixas e a desempenhar o papel de estoque regulador dos supermercados, que passaram a adotar a filosofia *just-in-time* das montadoras. Esse novo paradigma levou a um balanceamento da capacidade de produção e a satisfação das necessidades dos consumidores finais a um custo mínimo. O reflexo foi um melhor gerenciamento das inter-relações e ligações da cadeia de suprimentos que se originam no fornecedor, passa pelo supermercado e consumidor final, buscando eliminar pontos de estrangulamento na cadeia de valor e minimizar o tempo de atendimento.

A maioria das empresas é administrada por funções: os silos funcionais. Cada um cuida do seu silo funcional, preocupa-se com o seu departamento, trabalha para ele e não para a empresa. Mas o que um faz afeta todos os outros departamentos. Se um compra em grandes quantidades, se necessitará de mais área de estocagem, equipamentos e funcionários, onerando custos.

Trabalhar por processo e não por função, criando um time em busca de resultados, é a nova ótica gerencial.

4.3.1 A Importância da Logística: a Venda Perdida

A importância da logística se revela quando ocorre vendas perdidas, ou seja, a não venda por não se ter o produto na loja quando um cliente entra no supermercado e não encontra o produto preferido que quer comprar e vai ao concorrente comprar.

Quanto custou a loja a ausência do produto? Onde se obtém esse número?

Esse número é cada vez mais importante, mas é solenemente ignorado.

Com a falta de estoque o supermercado perde o cliente para o vizinho; e o cliente ao não encontrar um outro produto preferido, volta a comprar no primeiro supermercado. E os concorrentes se nivelam por baixo, onde temos a “simetria da avestruz”.

O custo de venda perdida sempre foi ignorado, por não aparecer em nenhum balanço. Faz-se necessário buscar indicadores, para que se possa melhor gerenciar compras e estoques.

4.3.2 Canais de Distribuição

Uma das conseqüências no aumento da competitividade é que as empresas têm, cada vez mais, que introduzir novos produtos e cada vez menos aquele item antigo, tradicional, que sempre vendeu bem. Nos EUA a introdução de novos produtos é um fato, bem como no Brasil. Os supermercados também têm que renovar e oferecer novos produtos, o que gera um novo problema logístico.

Ocorre, também, o *scrable merchandising* - venda embaralhada. Em uma época atrás, um cliente ia a um posto de combustíveis para comprar gasolina, ao supermercado para comprar comida e à farmácia para a compra de remédios. Hoje se vende óleo de carro em supermercado, remédio no posto de combustíveis e comida na farmácia.

Para se manter competitivo o varejista precisa ter muito mais itens do que a cinco anos atrás. Essa nova realidade exige novos sistemas que possibilitem fazer as entregas de um grande número de produtos em vários pontos.

Comparado com a realidade de 15 a 20 anos atrás, as empresas têm mais concorrência, mais pressão de preços, mais produtos para estocar e mais pontos de entrega.

O sistema operacional no passado: ter o estoque atrás da loja, tem que ser repensado.

Aquela previsão implícita de que aquilo vai ser vendido naquela loja, exigiria uma quantidade de estoque ingerenciável, se fosse ter o mesmo sistema em todos os novos pontos-de-venda, em todos os novos produtos que se tem para vender e com a previsão de preços que se tem.

A seu favor hoje as empresas têm a informação a um custo mais acessível, podem fazer leitura ótica e usar o scanner para saber o que está vendendo em cada ponto.

A competição obriga as empresas a reduzir os custos cada vez mais, porém da maneira que elas estão estruturadas hoje, essa redução tem um limite. Com a introdução da tecnologia se atinge um nível mais baixo, mas chega-se num ponto, como acontece nos EUA, em que é preciso se ter volume. O que leva as empresas a se consolidarem e se fundirem.

Praticamente, em todas as categorias de produtos nos EUA, hoje, existe um varejista dominante; situação diferente de alguns anos atrás, quando a distribuição era muito mais pulverizada.

Depósitos Centrais

No Brasil ainda há o hábito do fornecedor fazer a entrega da mercadoria nas lojas, com o objetivo de se reduzir custos. Não se reduz. No primeiro momento, ocorre apenas a redução do preço de compra, mas aumenta o custo do fornecedor que o repassa ao preço, em um segundo momento.

Os supermercados americanos preferem ter a sua própria central de distribuição, pois assim o fornecedor dá um desconto no preço ao entregar naquele centro de distribuição, para posterior distribuição da mercadoria pelo supermercado; reduzindo-se o custo do sistema.

De nada adianta empurrar o custo de distribuição ao fornecedor, como faz a indústria automobilística, com o just-in-time, que corresponde a estocar nos fornecedores.

Com a centralização da armazenagem se mantém o estoque e o nível de serviço. A reposição é feita diariamente. O armazém ideal é aquele que começa o dia abastecido e à noite está vazio; mercadoria parada adiciona custo, sem acrescentar receita.

4.3.3 Novos Competidores: E-commerce e B2B

Que mudanças conjunturais e sociais levam as empresas a gerir seus negócios de forma diferente?

Há três tendências em andamento e que orientarão a competição do futuro: aumento da competitividade, novas possibilidades tecnológicas e clientes mais exigentes.

Na tendência de novas possibilidades tecnológicas encontra-se o fator fundamental da tecnologia ser cada vez mais barata.

A Peapod e Netgrocer – EUA – que vendem alimentos embalados pela Internet é a tendência do que está por vir.

A Netgrocer vendeu em 1998 US\$ 85 milhões em apenas um armazém, em New Jersey, de 12,5 mil m². Na tela do computador o cliente avisa se tem de estar em casa ou não para receber a mercadoria e a entrega é por via aérea, em convênio com a Fedex. A empresa atende qualquer região do país, mas seu sortimento é limitado, de seis a mil itens. Planeja novos armazéns regionais para sua expansão e se prepara para colocar ações em bolsa. Sua meta é ter até 2003 1,5% do mercado americano de alimentos embalados, e que está avaliado em US\$ 6 bilhões/ano, conforme ABRAS, 1999.

A Peapod, através de acordos com supermercados locais, oferece sortimento igual ao deles. Ela recolhe o produto na loja mais próxima e o entrega na casa do cliente. Já os Supermercados Hannaford, de Nova Inglaterra – EUA, vendem cerca de US\$ 2 bilhões por ano. A empresa é uma das mais lucrativas, tem tradição, tecnologia e foi a primeira do setor a se valer do B2B, a desenvolver a reposição contínua e a praticar preços baixos diariamente, para não depender de promoções, conforme ABRAS, 1999.

O crescimento do comércio eletrônico, tanto em venda direta a consumidor quanto as transações com os fornecedores e seus clientes, vem a exigir uma cadeia de suprimentos mais eficiente.

O comércio eletrônico permite que as empresas façam a customização em massa, pois ao invés de fabricar produtos em função de uma previsão de

vendas, eles passam a ser produzidos sob encomenda e os clientes podem configurar os produtos em função do perfil de seus consumidores.

O controle “ponta-a-ponta” da cadeia de suprimentos deve ser eficiente, para que a vazão da cadeia de suprimentos possa se viabilizar.

Ao se chegar a um ponto em que o pedido é emitido à medida em que o estoque atinge um nível de reposição, há o processo de manufatura, e a necessidade de manter estoques se reduz, com reflexos no custo final do produto comercializado.

A produção sob encomenda transformou a cadeia de suprimento em uma cadeia de demanda, onde o objetivo primordial não é otimizar os espaços dos depósitos do supermercado com produtos, mas entregar os produtos à medida do seu giro. A Dell, conforme ABRAS, 1999, fabricante de computadores pessoais sob encomenda, fatura US\$ 18 milhões por dia em transações através da Internet, com reflexos na organização da empresa e na cadeia de suprimentos. No passado a montagem final das máquinas costumava ser o estágio final da operação da manufatura, agora é feita no depósito. Há a necessidade de se eliminar os silos funcionais, para que os intermediários na cadeia de suprimentos passem da simples troca de informações para o *interworking*, o que vem a exigir um cronograma de produção sincronizada.

A implementação dessa colaboração possibilita um melhor serviço ao cliente, permitindo que o comprador acompanhe o andamento de seus pedidos. Os fornecedores passam a ser pró-ativos, antecipando a necessidade de se fazer entregas, ao invés de ficar aguardando a chegada de um pedido.

Torna-se possível informar aos fornecedores comentários e impressões dos clientes, o que vem a permitir ao fornecedor definir critérios de qualidade e serviço e melhorar o seu desempenho, agregando valor a seus produtos.

Os benefícios não resultam apenas na maior satisfação do comprador, mas também em aumentar o fluxo através da cadeia de suprimento e de não manter estoques de produtos acabados. A Dell que girava seus estoques 28 vezes por ano, passou a fazê-lo 56 vezes, e cada PC está vendido e pronto para ser despachado assim que sai da linha de montagem.

O modelo utilizado pela Dell demonstra como utilizar a Internet e os sistemas de televendas para estabelecer contato direto com o cliente, eliminando totalmente canais dispendiosos, como uma equipe de vendas direta ou uma rede de distribuidores.

Por exemplo, os supermercados Sainsbury, da Inglaterra, onde promoções especiais respondem por aproximadamente 10% das vendas, conforme ABRAS, 1999. Se a promoção obtiver mais sucesso do que o esperado, não haverá produtos em quantidade suficiente para satisfazer a demanda e os clientes ficarão insatisfeitos. Se a demanda não se viabilizar sobrar mercadorias, com reflexos financeiros. O Sainsbury elaborou um sistema de planejamento e colaboração baseado numa cadeia de suprimentos que permite ao fornecedor e comprador rastrear antecipadamente todos os detalhes envolvendo a promoção de um produto e verificar seu sucesso em tempo real utilizando as tecnologias do comércio eletrônico.

No futuro os fornecedores terão que fazer algo mais do que simplesmente permitir que seus compradores façam seus pedidos em função de um leque de

produtos. Os fornecedores passarão a indagar a seus compradores o que é que você precisa? No momento a maioria das cadeias de suprimento não tem condições de dar conta de exceções; no futuro, é isso o que elas farão.

A cadeia de suprimentos terá que se transformar numa artéria dinâmica, conduzindo informações em resposta às demandas dos clientes, informando ao comprador se a cadeia tem possibilidade de fabricar o produto, a que preço e prazo, obtendo-se uma customização em massa.

4.4 SUPRIMENTOS

A reposição contínua ou automática de mercadorias nos estoques dos Supermercados é cada vez mais utilizada. Grandes fornecedores como SADIA, NESTLÉ, PANAMCO e GESSY-LEVER, aderiram a esta prática comercial com o objetivo de se adequar às exigências do conceito do ECR, objetivando melhorar a cadeia de suprimentos e melhor atender o consumidor. A principal vantagem deste serviço oferecido pelas grandes indústrias é o aumento da disponibilidade de itens perecíveis cada vez mais frescos no ponto-de-venda e a rotatividade dentro dos prazos ideais de validade. A reposição automática ou contínua depende de um modelo matemático, baseado em algoritmos, desenvolvido entre a indústria e o supermercado, que proporciona a troca eletrônica de dados. Para se montar a equação matemática é calculado o nível mínimo e máximo de estoque de um ponto de venda, prazo e horário de entrega e as condições da indústria de atender a demanda, viabilizada pelo EDI – Troca Eletrônica de Documentos.

A SADIA, conforme ABRAS,1999, lançou em setembro/99, uma linha de serviços para melhor atender o varejo. Dentre os serviços está a reposição contínua

de seus produtos, alimentos resfriados e congelados. Um produto com prazo de validade de 100 dias é comprado pelo consumidor com uma média de 33 dias de produção, ou 30 dias de *shelf-life* decorridos, melhorando a média da indústria.

A NESTLÉ acompanha a tendência do setor varejista e faz reposição automática para o atacadista MAKRO, através de parâmetros pré-estabelecidos entre as partes. Quando o estoque atinge o nível mínimo convencionado, o pedido é emitido automaticamente, sem interferências. A NESTLÉ utiliza o intercâmbio eletrônico de dados, EDI, para o relacionamento comercial com as redes PÃO DE AÇÚCAR e BOMPREÇO. As 22 fábricas e 5 centros de distribuição atendem 4200 clientes nas suas linhas de refrigerados, sorvetes e produtos secos, conforme ABRAS, 1999.

Os 500 itens de alimentos congelados e resfriados da SADIA também justificam um empenho cada vez maior na busca de melhoria dos serviços. Produtos com prazo de validade a vencer são retirados das gôndolas com até dois dias de antecedência pelas equipes de vendas da indústria.

A NESTLÉ mantém um controle rigoroso para que seus produtos saiam da área de produção da fábrica em condições ideais, e cheguem às gôndolas com a mesma qualidade e frescor, mantendo equipes para verificar nos supermercados se os produtos estão expostos de maneira adequada e dentro de seu prazo de validade.

Uma das primeiras empresas, no país, a usar o EDI - e adotar as metodologias de gestão baseadas no conceito ECR, foi a GESSY-LEVER. Em 1997 foi implantado o primeiro intercâmbio eletrônico de dados; EDI, ECR e VMI – Vendor Management Inventore. A linha OMO foi o primeiro produto a ser testado na cadeia

de abastecimento. Hoje 25% do volume de produção da empresa trafega via EDI. O intercâmbio de dados eletrônicos é mantido com 10 redes de supermercados, dentre elas o PÃO DE AÇÚCAR, SONAE, BOMPREÇO e CARREFOUR. A reposição contínua ou automática, VMI, é mantida com 7 supermercados, e representa 7% do volume de produção. Com a utilização do EDI, VMI ou reposição automática, a GESSY-LEVER reduziu o prazo de entrega do produto de 15 dias para uma semana da fábrica até o ponto de venda.

O gerenciamento de categoria, é mais uma sofisticação do relacionamento entre a indústria e o varejo. Nele é desenvolvidas estratégias para a melhoria da forma e das condições de exposição do produto na loja, localização e posicionamento dos produtos nas gôndolas.

A PANAMCO, COCA-COLA, investiu US\$ 7 milhões em tecnologia, desde 1997, para se adequar às novas exigências da cadeia de suprimento, otimizando os níveis de estoque e produção, além do sistema de distribuição e roteirização, resultando na entrega de 98% dos pedidos no local e hora certa.

Medidas como a paletização, uso do código de barras nas embalagens, EAN 128 na embalagens de transporte, e o software de rastreamento, como o Autotrack, diminuiu o extravio de carga e erros de entrega. Estas medidas são significativas para uma empresa que atende 140 mil clientes, sendo 30 mil por dia, na maioria com entrega ponto a ponto e porta a porta, conforme ABRAS, 1999.

4.5 CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS

Através da Análise Estratégica se buscou traçar um perfil do universo supermercadista nos EUA e suas micro e macro-tendências, com reflexos na tropicalização dos modelos adotados no Brasil.

No cenário Brasil, procedeu-se uma análise acurada do setor supermercadista e as principais estratégias adotadas pelos líderes, fornecedores e transportadores logísticos, bem como o comércio eletrônico.

A macro-tendência no Brasil é uma maior interação - via tecnologia da informação e Internet - do fornecedor, supermercado e cliente, buscando otimizar os fatores de produção, para proporcionar a satisfação do cliente final: o consumidor.

CAPÍTULO V - MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ENFOQUE LOGÍSTICO INTEGRADO E ESTUDO DE CASO

5.1 INTRODUÇÃO

A Apresentação de um modelo de proposta, passa pelo seu desenho esquemático, onde se tem uma visão holística do planejamento estratégico, com enfoque de logística integrada, proporcionando uma análise contextual do ambiente e da organização; estratégias quanto ao posicionamento em relação ao mercado, tecnologia da informação, marketing, gestão e logística, política da empresa para a proposição e escolha de projetos, sua implementação e avaliação, embasado em WRIGHT(20).

5.2 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO-LOGÍSTICO

No planejamento estratégico da categoria, as funções, objetivos e as informações relevantes da categoria são integrados, de modo a tornar o plano estratégico factível.

O planejamento busca estabelecer padrões de desempenho e sua forma de monitoramento.

Através do planejamento os varejistas e parceiros passam a ser proativos, estabelecendo as necessidades do consumidor, para obter vantagens competitivas.

O planejamento estratégico da categoria passa pelo inter-relacionamento dos componentes no gerenciamento das categorias, tendo pôr enfoque os fatores:

1. Estratégia

A escolha da estratégia é que vai direcionar e gerenciar os negócios, desde a base da unidade – categoria – permeando pôr toda a estrutura, com o objetivo de atingir o processo decisório.

2 . Processo Operacional

Embute as atividades, responsabilidades e metodologias aplicadas, desenvolvidas diariamente e que garantem o atingimento da estratégia escolhida.

3. *Scorecard* – Cartão de Resultados

O monitoramento do progresso dos planos de negócios da categoria se fará através do scorecard, para que se possa aperfeiçoar o planejamento do processo decisório, servindo como base para recompensa e reconhecimento.

4. Capacidade Organizacional

Deve-se buscar a capacitação profissional, para que o núcleo de desenvolvimento organizacional tenha uma estrutura adequada, funções, habilidades e sistema de recompensa.

5. Tecnologia da Informação

Para o bom gerenciamento de categorias deve-se ter um conjunto de informações e sistema de suporte às bases de decisões quanto ao gerenciamento de categorias e aperfeiçoamento dos processos de produtividade.

6. Relações de Parceria

As relações de parceria buscam a sinergia criada quando os parceiros agem em cooperação a fim de maximizar seus recursos para um objetivo comum, agregando resultados na relação comercial e transferindo esse valor ao consumidor final.

Algumas questões, ficam em pauta, para considerar a elaboração de estratégia da categoria, a fim de atingir os objetivos nas áreas de distribuição, parceria, abastecimento e promoção:

- . quem é o consumidor-alvo?
- . quais as vantagens competitivas?
- . qual estratégia de mercado que permite o sucesso?
- . quais funções respondem pela consecução da estratégia através das categorias?
- . como alocar recursos?

5.2.1 Plano Estratégico Corporativo por Categoria

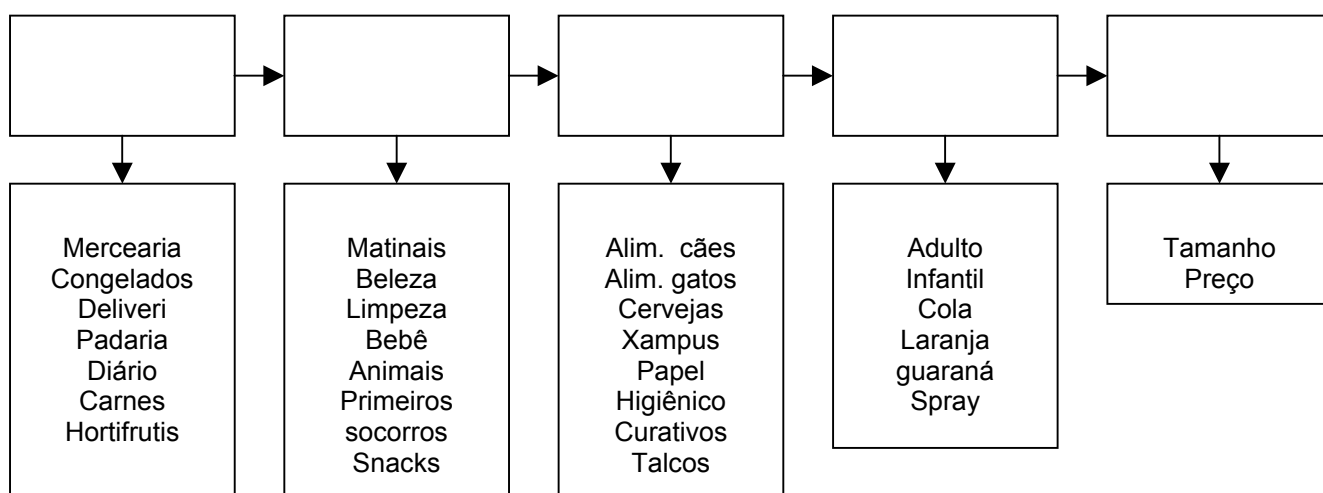
Para elaboração do Plano Estratégico da Categoria, há o seguinte processo:

- Definição da categoria
- Análise intra-categoria
- Priorização da categoria
- Função da categoria
- Subcategoria/segmentação Definição da categoria
- Objetivos da categoria
- Estratégias da categoria
- Táticas da categoria

- Implementação
- Monitoramento/avaliação/correção

Para que se possa ter a definição pôr categorias, temos que proceder sua segmentação:

FIGURA 2 – ESTRUTURA DE DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS



Fonte: ABRAS, 2.000

Categorias: Funções

As funções referem-se à importância das diferentes categorias sobre o negócio de modo global e definem o que o varejista pretende realizar com cada uma delas:

1. Função Destino

- Agrega de forma consistente valor ao consumidor
- Auxilia na construção da imagem do varejista ao consumidor-alvo
- Atua como agente da união de parceria
- Orienta quanto a exposição, participação de mercado, satisfação do cliente, nível de serviços e gerenciamento de despesas operacionais

2. Função Rotina

- Distribui resultados equilibrados pôr todo o “*scorecard*”
- Atua como função primária na distribuição de lucros e fluxo de caixa

3. Função Sazonal

- É o maior fornecedor desses produtos para o consumidor
- Auxilia a reforçar ao consumidor a imagem do varejista
- Distribui de forma freqüente e competitiva o valor
- Atua como função secundária na distribuição de lucros e fluxo de caixa

4. Função Conveniência

- Reforça a imagem do varejista como referência do “*one-stop-shopping*”
- Atua como excelente gerador de valor ao consumidor
- Importante função na área de lucros e elevação de margem

Categorias: Estrutura de Produto

QUADRO 08 – ESTRUTURA DO PRODUTO

Departamento	Grupamento de Consumo	Categoria	Subcategoria	Segmento
Mercearia	Lavanderia	A. sanitária	Regular	Exemplos Preço Tamanho
Mercearia	Lavanderia	A. sanitária	Perfumada	
Mercearia	Lavanderia	Sabão em pedra	Coco	
Mercearia	Lavanderia	Sabão em pedra	Regular	
Mercearia	Lavanderia	Engomador	Líquido	
Mercearia	Lavanderia	Engomador	Aerosol	

FONTE: ABRAS, 2.000

5.3 INDICADORES E MEDIDAS CHAVES DE PERFORMANCE

Para que se possa gerenciar o desempenho de um supermercado, faz-se necessário a tomada de algumas medidas-chave e indicadores de performance:

QUADRO 09 – INDICADORES E MEDIDAS-CHAVE DE PERFORMANCE

MEDIDAS	INDICADORES
• Vendas	• Margem Bruta %
• Lucro	• Margem Bruta R\$
• Retorno Investimento/ estoque	• Venda/ m2
• Nível de Serviço	• Lucro/m2
• Estoques R\$	• Giro de Estoques
• Participação no Total	• Fluxo de Caixa
	• Estoque médio
	• % de redução nos custos

FONTES: ABRAS, 2.000

Avaliação da Categoria e seu Gerenciamento

A avaliação da categoria é feita pelo “*scorecard*” – cartão de resultados, que tem a função de monitorar e medir o progresso da categoria de produtos em função do objetivo estabelecido.

O objetivo do destino de uma categoria busca enfatizar o crescimento nas vendas e participação de mercado; enquanto uma categoria de conveniência busca enfatizar o crescimento do lucro.

5.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ETAPA DE GERAÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

A apresentação de um modelo de proposta passa pelo seu desenho esquemático, onde se tem uma visão holística do planejamento estratégico, com enfoque logístico, proporcionando: uma análise contextual do ambiente e da organização; estratégias quanto ao posicionamento em relação ao mercado, tecnologia da informação, marketing, gestão e logística; políticas da empresa para a proposição e escolha de projetos, sua implementação e avaliação, conforme WRIGHT⁽³¹⁾.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

- a . ANÁLISE CONTEXTUAL**
 - 1. Ambiente Externo
 - 2. Ambiente Interno

- b. ESTRATÉGIAS**
 - 1. Posicionamento
 - 2. Tecnologia da Informação
 - 3. Marketing
 - 4. Gestão
 - 5. Logística

- c. IMPLEMENTAÇÃO**
 - Proposição e Escolha de Projetos

- d. AVALIAÇÃO**

5.4.1 ANÁLISE CONTEXTUAL

A análise contextual busca evidenciar os fatores exógenos e endógenos que se constituam fatores positivos ou negativos, para que se possa otimizá-los e formular uma estratégia de ação em busca da “ilha da excelência”, através de um processo reativo ao status quo existente.

Ao se proceder a análise contextual deve-se focar a questão da oferta-demanda que são a base de todos os cenários objetos de análise. Alfred Marshall, no final do século XIX, deu forma aos estudos dos professores escolásticos, da Idade Média, ao criar as “tesouras de Marshall”, para balizar os debates se o “valor” era regido pelos custos do lado da oferta ou pela utilidade do lado da demanda. Marshall demonstrou que o preço seria determinado pelo ponto de equilíbrio, no qual a curva de demanda de um determinado produto se cruzaria com a curva de oferta em um preço que os consumidores estivessem dispostos a pagar. As recessões dos anos 70 e 80, que provocaram as inflexões das curvas de demanda para baixo, provocaram a necessidade de se desenvolver uma melhor compreensão das curvas de oferta, bem como das de custos, para que se pudesse ter cenários confiáveis de estabilização econômica e se traçar estratégias logísticas.

A busca da excelência se faz através do planejamento estratégico voltado para o mercado, buscando otimizar os recursos da empresa, para melhor explorar as oportunidades de negócios, tendo por objetivo a satisfação do cliente e rentabilidade do negócio.

Através da avaliação ambiental se busca identificar os pontos fortes e fracos: endógenos e exógenos, para a formulação de uma estratégia competitiva, para fazer frente a concorrência, melhor atender ao consumidor final e ter

rentabilidade nos investimentos, para que se possa ter a continuidade dos negócios e sua expansão.

A empresa deve analisar o ambiente em que atua para que possa minimizar as ameaças e otimizar as oportunidades, transformando-se em “ilha de excelência”, buscando identificar características que as diferenciem das demais do seu segmento econômico.

Os valores organizacionais percebidos e que fazem parte da cultura das organizações, e que são praticados tanto pelos colaboradores e dirigentes em todos os níveis funcionais, são fundamentais para a formação de uma cultura de gestão voltada para a estrutura sistêmica e com foco em resultados.

5.4.2 ESTRATÉGIAS

O Planejamento Estratégico é embasado em processos de formulação de estratégias da empresa, buscando balizar seu desempenho e com foco na sua posição competitiva em relação à concorrência, através dos planos de ação e indicadores de desempenho, segundo PANKAJ⁽³²⁾.

O processo de Planejamento Estratégico deve ser ágil e estruturado, buscando determinar as ações estratégicas para a otimização do empreendimento, com um acompanhamento através de indicadores de desempenho de todas as fases operacionais, para que se possa proceder as correções de rumo que se fizerem necessárias, para o atingimento das metas preestabelecidas, conforme THOMPSON⁽³³⁾.

A implementação do Planejamento Estratégico passa pelas seguintes fases operacionais:

- .Geração de Ações Estratégicas
- . Detalhamento das Ações Estratégicas
- . Implementação e Acompanhamento e, finalmente, a Revisão.

1. Ações Estratégicas: a formulação de Ações Estratégicas implica em Análise de Cenários, onde se enfoca:

1.1 Ambiente Externo – a análise do Ambiente Externo passa pelo desdobramento em várias fases operacionais, tendo por foco evidenciar as demandas dos clientes e tendências do mercado.

As informações são obtidas através de pesquisas dirigidas para a prospecção de oportunidades de mercado e ter um canal de acesso ao cliente, adotando-se os seguintes métodos:

a. Vivenciar o Personagem Cliente: esta técnica busca a troca de posições, onde o prestador de serviço se investe do personagem cliente e busca, através da vivenciação do personagem, identificar quais os pontos forte e fracos da organização.

b. Corpo-a-Corpo: o contato direto com o cliente objetiva eliminar barreiras funcionais e hierárquicas, para que se possa obter em tempo real informações concernentes à boa gestão da loja, buscando, sempre, a satisfação do cliente, sua fidelidade e retorno.

c. Pesquisa: as pesquisas podem ser feitas por empresas especializadas ou através do preenchimento de cupons de sorteio ou promoções, bem como, diretamente nas caixas registradoras, tendo por enfoque: produtos, serviços, atendimento, informações, tempo de espera etc.

d. Holofote: o método do holofote busca focar o “cruzamento” de informações dos clientes em si, familiares, pessoas de suas relações e colaboradores, para que se possa ter um novo enfoque de informações gerenciais.

e. SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor: em função da implementação do Código de Defesa do Consumidor Lei n.º 8.078, 11.09.1990, os supermercados dispõem de um canal de atendimento ao consumidor, onde se obtém reclamações, opiniões e sugestões.

f. Monitoramento da Concorrência: o monitoramento pode ser feito através do desempenho da concorrência na mídia, contato com fornecedores, visitas, dados estatísticos de órgãos de classe, publicações de balanços etc.

g. Pós-serviço: após a realização da venda, pode-se, por amostragem de clientes formadores de opinião, se pesquisar sobre o atendimento da loja após as vendas realizadas.

h. Análise de Desempenho no Mercado: a avaliação quanto ao desempenho do supermercado, em relação à concorrência, poderá ser evidenciada através dos balanços publicados, ou por entidades de classe. Entretanto, ao longo do ano os supermercados “vão às compras” buscando, através de aquisições de redes regionais e locais modificar a sua posição no ranking, e, também, através de novos investimentos.

i. Ouvidoria Interna: o papel da Ouvidoria Interna seria para que os colaboradores pudessem levar suas idéias e sugestões à direção da empresa e as selecionadas serão premiadas, estimulando, dessa forma, um fluxo de mão dupla entre os colaboradores e a direção do supermercado.

j. Eventos de Classe: periodicamente, há eventos de classe, como: exposições feiras, convenções , congressos, treinamentos e os retornos são de extrema valia para a direção, pois são identificados sinais de tendência e oportunidades de negócios.

k. Publicações Especializadas: todas as publicações especializadas, em todos os veículos de informações, são úteis para o balizamento da gestão do supermercado.

1.2 Ambiente Interno: a avaliação do Ambiente Interno passa pelos resultados da organização, forças de trabalho e modelo de gestão, onde se apresenta:

a. Indicadores de Resultados: os indicadores de resultados buscam evidenciar o desempenho financeiro, clientes, serviços, métodos e processos, e colaboradores.

b. Força Tarefa: a Força Tarefa representa os colaboradores e seu desempenho é medido em relação a concorrência e padrões mundiais no setor supermercadista, através de indicadores econômico-financeiros, bem como, em relação ao avanço da tecnologia da informação.

c. Modelo de Gestão: a análise do Modelo de Gestão é feita através de benchmarking, utilizando-se de concorrentes no mercado interno e externo, bem como, empresas que, embora sejam de outros segmentos econômicos, possam trazer referenciais de gestão para serem adaptadas no setor supermercadista.

1.3 Visão Estratégica: é o resultado da análise dos vários cenários endógenos e exógenos, através de técnicas de brainstorming, onde são identificados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, bem como os meios que serão utilizados para a consecução do planejamento estratégico.

1.4 Seleção de Focos Estratégicos: a seleção dos Focos Estratégicos prioritários passa pelo alinhamento com as necessidades das partes interessadas, buscando minimizar pontos de estrangulamento; avalia-se o quão distante se está do desempenho ótimo: atual e o ideal; e busca-se

identificar as relações de causa e efeito, onde evidencia-se os que exercem mais efeito sobre os demais. Após a seleção são definidos os focos estratégicos prioritários para os próximos exercícios.

1.5 Ações Estratégicas: nesta fase, os líderes realizam uma sessão de brainstorming, para priorizar as ações a serem implementadas nos próximos exercícios, buscando otimizar os focos estratégicos elencados. As ações são agrupadas por afinidades e tituladas e definidas como ações estratégicas, elencados os responsáveis, meios necessários, indicadores econômico-financeiros e metas a serem atingidas.

Para que se possa ter sucesso na implementação do Planejamento Estratégico, o mesmo deverá ser divulgado à todas as áreas envolvidas pela direção da empresa, para que haja uma efetiva colaboração e adesão de todos, e sucesso do planejado.

5.4.3 IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do planejamento passa por um processo interativo de comunicação e negociação, envolvendo os colaboradores de todos os níveis, que estabelecem objetivos e um conjunto de ações para viabilizar o planejado, que são periodicamente avaliados por indicadores e relatórios de desempenho.

5.4.4 AVALIAÇÃO E REVISÃO

As avaliações e revisões são realizadas periodicamente buscando-se identificar os pontos de estrangulamento e proceder as correções de rumo que se fizerem necessárias após a implementação do planejamento estratégico.

Embasado na proposta apresentada, de conformidade com um modelo de estratégia logística integrada, será proposto, a seguir, um modelo de planejamento estratégico, com enfoque logístico para supermercados.

5.5 UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, COM ENFOQUE LOGÍSTICO INTEGRADO, PARA SUPERMERCADOS

O Planejamento Estratégico, com suas Ações, Estratégias e Planos de Ação estão esboçadas a seguir de forma estruturada e lincada, segundo MORGADO⁽³⁴⁾

I – FOCO ESTRATÉGICO

- a. Melhoria contínua no fluxo da logística integrada
- b. Capacitação e motivação da Força Tarefa
- c. Adoção da Tecnologia da Informação para otimização da logística integrada.

II – AÇÕES ESTRATÉGICAS

- a. Inovar em serviços e fluxos de informação compartilhada
- b. Proporcionar à Força Tarefa meios para o desenvolvimento profissional
- c. Implementar a tecnologia da informação para otimizar a logística integrada

III – PLANOS DE AÇÃO

a . Inovar em serviços e informações compartilhadas:

a.1. Formar parcerias entre empresas na cadeia de suprimento e reduzir o número de fornecedores e transformá-los em parceiros comerciais.

a.2. Permitir, aos fornecedores, o acesso ao controle físico do estoque, quanto a movimentação do produto fornecido, bem como o seu giro, data de ressuprimento e quantidade, e horário de entrega.

a.3. Criação de docas na Central de Distribuição para agilizar o fluxo de carga e descarga dos caminhões.

a.4. Adoção de paletização dos produtos dos fornecedores, com quantidades a serem transladadas para as lojas.

a.5. Separação dos produtos por Categorias e Classes.

a.6. Fidelização dos fornecedores, padronização dos produtos fornecidos, disponibilidade do produto, consistência de entrega, redução do tempo do ciclo do pedido.

a.7. Flexibilizar o sistema de distribuição.

a.8. Gerenciamento do giro dos produtos nas lojas.

b. Proporcionar à força tarefa meios para o desenvolvimento profissional:

b.1. Qualificar e motivar os colaboradores para as novas tecnologias, técnicas de gestão operacional e prestação de serviços, voltada para a qualidade total.

b.2. Melhorar os indicadores de desempenho dos colaboradores em relação ao faturamento, check-outs e área da loja.

b.3. Racionalizar o manuseio dos produtos para evitar avarias, reprocessamento, reparos, retrabalhos e perda de qualidade.

c. Adoção da tecnologia da informação para otimizar a logística integrada:

c.1. Implementar a utilização da tecnologia da informação, voltada para a cadeia de suprimentos, tendo por enfoque a logística integrada.

c.2. Implementar, através da tecnologia da informação, indicadores de desempenho, voltados para a gestão empresarial.

c.3. Gerenciamento da configuração coordenada, multifuncional e multinacional.

O modelo de planejamento estratégico exposto, com ênfase na atuação logística, elaborado de conformidade com uma visão holística, foi levado a campo para teste e será objeto de apreciação no próximo bloco.

5.6 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ENFOQUE LOGÍSTICO INTEGRADO

5.6.1 Introdução

Embasado no modelo proposto de planejamento estratégico se buscou a sua aplicabilidade em um empresa teste, da qual será apresentado o seu perfil empresarial, para que se possa melhor avaliar a aplicabilidade do modelo e suas correções de rumo.

5.6.2 – ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso objetiva estabelecer considerações e avaliações, quanto ao nível de desempenho do sistema logístico de um supermercado “X”, em função da sua operacionalização e indicadores de desempenho.

O enfoque dado foi o de custo/benefício, onde se buscou avaliar o nível de desempenho das ações logísticas, tanto tangíveis, quanto intangíveis.

Procedeu-se a análise em função de sistemas e subsistemas, para uma melhor avaliação operacional e gerencial do sistema logístico, buscando a otimização de todos os fatores de produção econômicos, em função da otimização de custos/benefícios.

O estudo de caso buscou avaliar os sistemas logísticos em função do que é praticado no segmento supermercadista no Brasil e em outros países, que ditam as tendências globais, em especial os Estados Unidos.

Os indicadores de desempenho logísticos foram avaliados quanto a sua operacionalidade e gerenciabilidade, e se buscou evidenciar indicadores que tornassem mais gerencial todo o sistema logístico da empresa.

5.6.3 A Empresa: SUPERMERCADO X

O presente estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa supermercadista tradicional, através de diversas entrevistas e visitas a Central de Distribuição e lojas; observando toda a sistemática operacional de logística, tanto com fornecedores, como da CD e lojas.

O Supermercado X , localizado em Curitiba-Pr,, é uma empresa familiar, com 8 lojas e uma Central de Distribuição e atende os segmentos de renda: B, C e D.

O segmento supermercadista, em função da abertura da economia, pós-Collar, e com o ingresso de cadeias supermercadistas de porte mundial, aliado a tecnologias de informação, serviços e logística integrada; provocou mudanças radicais e os supermercados familiares, em sua grande parte, foram absorvidos pelas cadeias mundiais.

No caso presente, o Supermercado X, em função da sua tradicionalidade, localização geográfica de suas lojas, em bairros periféricos e de alta densidade populacional, ainda mantém sua clientela cativa e os reflexos das grandes redes em seu faturamento está sendo suportável.

Entretanto, para fazer frente ao alto nível tecnológico, logística integrada, melhor qualidade de serviços a produtos de alto valor agregado, o supermercado X terá que se valer de ferramentas de baixo custo e otimizar os seus fatores de produção, para fazer frente à concorrência de alto nível e extremamente capitalizada.

AVALIAÇÃO MACRO-ESTRUTURAL

Em função das diversas entrevistas, visitas e avaliação dos sistemas de controles, foram evidenciados os seguintes pontos relevantes:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico não é realizado, valem-se de suas intuições e sensibilidades, adquiridas ao longo de uma vida profissional, em tentativas de erro e acerto:

I – Foco Estratégico

a. Quanto ao Foco Estratégico não se observa uma tentativa de busca da melhoria contínua no fluxo da logística integrada, pois não há uma visão empresarial para tal enfoque.

b. A capacitação e motivação da força tarefa não é observada, valem-se de funcionários antigos da empresa que possuem vivência prática profissional e que transmitem seus conhecimentos aos novos funcionários.

c. A utilização da tecnologia da informação deixa a desejar. Limitando-se á área contábil, estoques e financeira. O controle do giro dos produtos é feito através de controle visual.

II – Ações Estratégicas

a . Os serviços prestados tanto internamente como externamente são empíricos, de conformidade com a filosofia de trabalho nos antigos armazéns. E, quanto ao partilhamento de informações, com fornecedores ou silos funcionais, não é observado. Pois, tal compartilhamento, é encarado como vazamento dos negócios à concorrência.

- b. À Força Tarefa não são proporcionados meios para o desenvolvimento profissional. Apenas, para os que se destacam profissionalmente, os funcionários mais antigos, passam informações de cunho profissionalizante ou gerencial com autorização da direção da empresa.
- c. Como a tecnologia da informação se atém apenas à área contábil e financeira, sem o seu uso gerencial. A otimização da logística integrada fica prejudicada.

III – Planos de Ação

- a. A direção da empresa não tem interesse em formar parcerias com seus fornecedores, bem como reduzir o seu número ou transformá-los em parceiros comerciais.
- b. A qualificação dos colaboradores se limita a passagem empírica de conhecimentos pelos funcionários mais antigos e de confiança da direção da empresa.
- c. A utilização da tecnologia da informação, voltada para a cadeia de suprimentos, tendo enfoque a logística integrada, não é objetivo da direção da empresa. Pois, crêem se tornar devassáveis em seus negócios e correrem riscos de permanência no mercado.

5.7 – DIAGNÓSTICO OPERACIONAL

Em função dos fatos evidenciados, ao se tentar a aplicabilidade do modelo proposto para um Planejamento Estratégico para Supermercados com Enfoque Logístico, se buscou, através de um Diagnóstico Operacional, evidenciar os pontos

de estrangulamento e sugestões para otimização de um futuro Planejamento Estratégico.

1. Tecnologia da Informação

A utilização de tecnologia da informação se limita ao controle de estoque na Central de Distribuição - CD , com interligação dos caixas registradores, com leitoras de códigos de barras, que atualizam a movimentação do estoque das lojas.

Os produtos comercializados se limitam a gêneros alimentícios em geral, produtos de higiene e limpeza, bebidas e de utilidades domésticas.

2. Suprimento

Em função da inexistência de um planejamento estratégico e um controle efetivo do giro dos estoques, o suprimento é feito mediante pedidos das lojas, via fax à Central de Distribuição, e após checar o estoque do produto, supre a loja ou faz pedido de reposição aos fornecedores. O pedido é feito via fax, em poucos casos, mas, regra geral, é feito via Representantes ou Vendedores das empresas fornecedoras. O atendimento aos fornecedores é feito duas vezes pôr semana, pela manhã. Tal fato gera um congestionamento de fornecedores, devido a falta de agendamento de horário para atendimento.

3. Logística

A questão da logística, tanto dos fornecedores para a Central de Distribuição, quanto para as lojas, é um ponto de estrangulamento. E deve-se a falta de uma política de transportes, o que gera filas diárias de

caminhões para descarregamento na Central de Distribuição e nas lojas, principalmente de produtos frigorificados e hortifruti.

A empresa possui três caminhões médios para apanhar produtos junto aos fornecedores da região metropolitana, bem como para o abastecimento das lojas dos produtos estocados na Central de Distribuição.

4. Abastecimento

Atualmente o supermercado 'X' possui 8 lojas e uma CD, que faz o recebimento e a distribuição das mercadorias para as lojas.

Os pedidos de reposição das lojas são enviados, via fax, para a CD que faz as entregas nas lojas.

5. Controle de Estoque

O controle do estoque da CD é feito visualmente e a reposição dos produtos é via fax. Os relatórios não são utilizados devido as quebras no estoque, que são corrigidas apenas pôr ocasião dos inventários mensais.

O controle de estoque nas gôndolas das lojas é visual e não há relatórios de desempenho de categorias de produtos e seu giro.

Os produtos de baixo giro não são deslocados para outras lojas ou é feita promoção, permanecendo nas gôndolas até serem vendidos.

6. Perfil da Clientela

As lojas estão localizadas em vários bairros de rendas da classe B, C e D. Entretanto, não há um gerenciamento dos hábitos de consumo e preferências dos consumidores, quanto a novos produtos com valor agregado ou sucedâneos.

As promoções são restritas a alguns produtos em que o fornecedor pretende alavancar as vendas.

8. Gôndolas

A distribuição dos produtos nas gôndolas não segue os padrões aceitáveis quanto a categorias e famílias, o que vem a dificultar ao cliente encontrar os produtos demandados.

8. Vendas Perdidas

Não há um dimensionamento das vendas perdidas, nem pesquisa quanto a críticas e sugestões dos clientes.

9. Hortifrutigranjeiros

Os produtos hortifruti não são monitorados quanto a sua apresentação e vida útil, o que eleva as perdas e diminui o seu giro. O fornecimento é feito via CEASA e não há fornecedores exclusivos no cinturão verde da Região Metropolitana.

10. Giro dos Produtos

Não há um controle efetivo do giro dos produtos nas gôndolas, o que provoca desabastecimento e falta de entrosamento entre o depósito interno e a loja.

11. Inventário

Não há um controle do estoque físico das lojas, o que vem a provocar ajustes por ocasião dos inventários mensais.

12. Demonstração - Degustação

A utilização de demonstradoras de produtos é restrita, bem como a degustação, o que vem a dificultar o giro das gôndolas.

13. Sinalizações

As placas de sinalização dos produtos pôr prateleiras não são precisas e nem sempre os produtos estão nos locais pré-determinados pelas sinalizações.

14. Abastecimento das Lojas

Não há um agendamento de horário para o abastecimento das lojas, tanto pelos fornecedores, quanto pela CD; o que vem a provocar congestionamentos nas vias de acesso e morosidade no abastecimento.

15. Recepção das Mercadorias na Central de Distribuição

As divergências constatadas entre os pedidos e as notas fiscais de entrega, quanto a quantidade e qualidade dos produtos, são feitos relatórios aos fornecedores.

Não há uma norma para que a recepção de mercadorias receba uma cópia dos pedidos aos fornecedores, o que vem a provocar estrangulamento na recepção de mercadorias.

Os produtos não vem paletizados e a sua distribuição dentro dos caminhões baú, provoca morosidade no descarregamento e perdas, devido o seu empilhamento.

O lay-out das docas é incompatível com a altura das carrocerias dos caminhões, e vem a dificultar a movimentação das empilhadeiras.

16. Estocagem

A higienização dos depósitos das lojas e na CD deixa a desejar, bem como o excessivo manuseio e empilhamento, o que vem a provocar perdas nos produtos, quanto a sua qualidade e apresentação.

Em algumas lojas, devido a exiguidade da área, o espaço acima das prateleiras é utilizado como depósito, o que vem a dificultar o manuseio dos produtos no horário comercial e proporcionar aos clientes uma imagem desagradável quanto a apresentação do supermercado.

17. Caixas Registradoras

A empresa possui caixas registradoras com *scanner*, para leituras dos códigos de barras nas embalagens, o que agiliza o registro das mercadorias.

Entretanto, não há balanças nos caixas, apenas nas seções de hortifruti, o que gera filas, devido as poucas unidades, e, também devido a morosidade dos clientes e do operador.

Os pagamentos com cartões eletrônicos ou cartões de crédito não podem ser feitos no caixa, pôr não ter leitora e comunicação telefônica, e são feitos em um balcão central. Tal fato obriga a parar a fila até que o pagamento eletrônico se realize.

Do total de 3% de perdas que ocorrem nos supermercados, 1/3 ocorre nos caixas, pelo não registro dos produtos ou digitação do código incorreto, (ABRAS-2000)

18. Rotatividade de Pessoal

O *turn-over* de funcionários é elevado, e não há uma política de treinamento e reciclagem; o que vem gerar perdas, queda na produtividade e na imagem perante o cliente.

19. Sistema Anti-furtos

Tanto nas lojas como na Central de distribuição o sistema anti-furtos deixa a desejar, e as perdas, por ocasião dos inventários, atingem a valores expressivos.

20. Relatórios Gerenciais

Os *softs* existentes, e que foram adaptados domesticamente, produzem relatórios e indicadores econômico-financeiro. Entretanto, os mesmos não são analisados gerencialmente, em função de uma tradição da empresa de se gerenciar embasado no felling, adquirido ao longo da vida profissional.

21. Fidelização da Clientela

O supermercado não realiza sorteios ou distribuição de bônus, o que facilitaria a montagem de um cadastro de clientes, para incrementar a fidelidade da clientela.

22. E-Commerce

O supermercado não se vale da Internet para vender ou comprar mercadorias.

23. Entregas

Não há um sistema de entregas de mercadorias aos clientes.

5.8 - FATOR POSITIVO

Dentre os fatores positivos pode-se destacar a boa localização das lojas, sendo que nas proximidades não há lojas de concorrentes.

Tais pontos positivos fazem com que suas vendas sejam razoáveis, em função de uma clientela cativa e que, por comodidade, preferem se abastecer no

Supermercado X, em função da praticidade, produtos destinados ao seu perfil de consumidores e preços razoáveis, aceitos pela clientela em função de sua fidelização.

5.9 - PONDERAÇÕES

Entretanto, a direção da empresa está preocupada com a concorrência acirrada que vem sofrendo e busca alternativas domésticas para fazer frente aos novos tempos.

Pelas entrevistas e observações efetuadas, evidencia-se que só a boa intenção da direção da empresa não será suficiente para fazer frente à concorrência

Evidenciou-se a necessidade da tomada de medidas de ordem gerencial e estratégica, para que se possa, à nível doméstico, se fazer frente, com baixos custos, a concorrência das empresas globalizadas.

Com a maior concentração no setor, a tecnologia passou a fazer parte da estratégia de negócios das redes varejistas – independente de seu tamanho ou formato.

Os equipamentos, como as gôndolas, têm que ser mais modernos, leves e versáteis, priorizando a exposição de mercadorias sob vários ângulos.

O meio de pagamento modernizou-se, sendo feito eletronicamente.

Os equipamentos anti-roubo, podem ser simplesmente um selo, quase imperceptíveis aos olhos do consumidor, e que aciona um bip em caso de tentativa de roubo.

Existem, também, sistemas de rastreamento de entrega, que permitem identificar o horário de chegada do produto e o seu recebedor.

As promoções e bônus, utilizadas pelos supermercados, objetivam elaborar um banco de dados para que se possa ter o perfil de consumo do cliente e provocar a sua fidelização.

O *e-commerce* hoje é uma realidade e nos Estados Unidos, os produtos de mercearia, atingiram US\$ 500 bilhões em 1999, conforme pesquisa da PriceWaterhouseCooper's, constatando que os consumidores buscam a conveniência, sem sacrificar preço baixo. Do total de compras on-line 22% foram motivadas pôr custos menores, entrega grátis e cupons promocionais(ABRAS-2000)

5.10 – RECOMENDAÇÕES OPERACIONAIS PROPOSTAS PARA UM FUTURO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em função das diversas entrevistas realizadas, exame da documentação suporte e controles internos, e visitas às lojas e Central de Distribuição, elaborou-se as seguintes propostas operacionais para uma logística integrada, objetivando um futuro planejamento estratégico:

1. Sistema de Informatização

O atual sistema de informatização deixa a desejar quanto a sua gerenciabilidade, devendo ser adaptado às novas técnicas e tendências mundiais, para fazer frente à concorrência extremamente acirrada.

2. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem pôr enfoque a satisfação do cliente e a cadeia de suprimentos orientada para a demanda, onde se busca

gerenciar o fluxo e não o estoque, buscando aumentar o giro do estoque e minimizar custos logísticos.

O planejamento estratégico logístico enfoca os seguintes pontos: material correto, quantidade correta, qualidade correta, lugar correto, tempo correto, método correto, custo correto e impressão correta.

A logística é responsável pela integração e sincronia de dois fluxos: o de informações e o físico.

A informação com a Internet ficou muito mais dinâmica, o que permite monitorar o fluxo logístico..

Há iniciativas que devem ser levadas em consideração de modo conjunto no momento de direcionar a logística, em função de necessidades de estruturação e objetivos, onde destaca-se alguns pontos:

3 – Malha de Distribuição

Definir uma malha de distribuição que torne possível, fisicamente, uma mercadoria ser entregue na Central de Distribuição ou lojas em um curto espaço de tempo a um menor custo. Os pedidos devem ser dimensionados para entregas na CD ou nas lojas, buscando otimizar os fatores de produção.

4 – Definir Política de Estoque

O estoque deve ser dimensionado em função do perfil da clientela, seu giro e sazonalidades. A informatização busca agilizar e integrar a cadeia de suprimentos, minimizando a imobilização de capital de giro em estoques e a dependência financeira de capital de terceiros.

O estoque deve ser para o giro diário das lojas e a CD deve ser apenas um rito de passagem, ficando estocados apenas produtos que, em função de lotes econômicos, correspondam a vários dias de vendas.

5 – Gerenciamento do Estoque pelo Fornecedor

Com um sistema de informatização integrada, em que haja parceria com o fornecedor, ele passa a ter, *on-line*, acesso ao estoque e o giro de seus produtos, identificando o consumo normal e sazonalidades. A reposição poderá ser automática, conforme protocolos de intenção com o supermercado, e dentro dos limites de tolerância quanto a quantidades, preços, condições de pagamento e entregas.

6 – Processamento dos Pedidos

Os pedidos são feitos *on-line* pelas lojas à Central de Distribuição, a qual consulta seus estoques e abastece as lojas diariamente.

O sistema sinalizará, em função do lote econômico de compra, o momento para a emissão de pedidos aos fornecedores.

O processamento dos pedidos se inicia na coleta e vai até o faturamento.

Engloba as características: rapidez, facilidade de atendimento, interligação com o estoque do fornecedor e condições de pagamento favoráveis, que vão influir no prazo de entrega.

7 – Processamento Físico dos Pedidos

A separação de produtos é feita item a item, o que implica em investimentos em serviços, armazenagem, separação, etiquetagem, embalagem, paletização, e carregamento.

8 – Transporte

O tipo de transporte deve ser dimensionado para que se tenha um produto com qualidade e que exceda as expectativas do consumidor.

A roteirização deve ser planejada, para otimizar as entregas, e a frota deve ter um perfil adequado aos produtos transportados. Os motoristas e auxiliares devem ser treinados para fazer frente a interface com os recepcionistas de mercadorias.

9 – Docas

As docas devem ser dimensionadas para o porte dos caminhões e altura da carroceria, buscando otimizar o trabalho das empilhadeiras, para o descarregamento dos paletes e seu transbordo para estocagem ou retalhar carregamento para as lojas.

10 – Monitoramento do Processo

A monitoração do processo total é vital, para que se possa acompanhar toda a operação, desde o momento de entrada do pedido até a recepção da mercadoria. O rastreamento do processo é fundamental para o bom êxito da operação logística.

A CD deve monitorar todo o processo de logística integrada, desde o pedido até o recebimento da mercadoria; agendando horário para descarga nas docas, evitando, dessa forma, congestionamentos e repasse nos custos da mercadoria do tempo de espera nas filas.

11 – Hortifruti

Quanto aos produtos hortifruti, para se baixar custos, minimizar as perdas e ter sempre nas gôndolas produtos frescos e de boa aparência, se faz

necessário acordos de cooperação com os produtores, para que entreguem diariamente produtos padronizados, higienizados e embalados, inclusive produtos orgânicos.

As gôndolas deverão ser adaptadas para que valorizem os produtos e facilitem o acesso e manuseio pelos clientes.

Quanto a balança deverá ser localizada apenas junta a caixa registradora e não na seção de hortifruti. Dessa forma, evita-se filas para pesagem, perdas e pacotes deixados entre as prateleiras pôr clientes que desistem de levar os produtos.

12 – Gôndolas

As gôndolas devem ser melhor dimensionadas, utilizando materiais mais leves e de alta resistência, e que proporcionem aos consumidores acesso aos produtos com o menor esforço.

Os corredores devem ter espaço razoável para o trânsito, em duas mãos, de carrinhos, de modo a não provocar congestionamentos e transtornos desagradáveis aos clientes.

As sinalizações devem ser amplas e em locais de fácil visualização – aéreo ou não – para que o cliente perca menos tempo em apanhar as mercadorias para seu consumo.

A questão estratégica de se colocar no final da loja as seções de hortifruti, padaria e açougue, deve ser mantida, pois induz o cliente a passar pelas prateleiras e te acesso a ofertas de produtos ou degustação, que normalmente não teria.

A tradição local deve ser respeitada, quanto a oferecer café e chá aos clientes, o que induz a uma certa fidelização e política de boa vizinhança.

13 – Caixas Registradoras

Junto as Caixas Registradoras, deverá ser acoplada leitoras de cartões, tanto bancários como cartões de crédito, bem como balanças. Para que haja maior agilidade no processamento das mercadorias e menos tempo perdido nas filas pelos clientes, o que aumentará o nível de qualidade dos serviços prestados.

14 – Indicadores Econômico-Financeiro

Há que se estabelecer padrões de serviço para se atingir a conformidade com as expectativas do cliente, e pôr extensão o fornecedor deverá atendê-las.

Os padrões devem ser definidos em função das necessidades gerenciais internas, desempenho do fornecedor e atender as expectativas dos clientes.

Para que se possa avaliar o bom desempenho logístico, sugere-se, como consultor de empresas, alguns indicadores de gestão para serem implantados:

a. Ciclo do Pedido = Data do Pedido – Data do Recebimento

O tempo decorrido entre a data do pedido e a efetiva entrega da mercadoria, nos dá o ciclo do pedido. Pode-se baixar o ciclo do pedido à medida em que o fornecedor tem acesso, on-line, do estoque do

supermercado e o giro de seus produtos. A reposição pode ser diária ou semanal, em função de lotes econômicos de compra.

Deve ser avaliada a disponibilidade do estoque, giro do produto, sua margem de contribuição, prazo de reposição pelo fornecedor e prazo de pagamento.

Há produtos de alto giro e baixa margem de contribuição, bem como os de alta margem e baixo giro. A definição de uma política de ressuprimento se dará em função do giro e margem de contribuição do produto, devendo-se levar em conta que há produtos que, embora de baixo giro, são desencadeadores dos de alto giro e a sua falta implica em perda de cliente.

O fator logística integrada, fará com que o tempo do ciclo do pedido seja menor e que haja confiabilidade de entrega, qualidade na documentação, suporte técnico e rastreamento do pedido.

b. Pontualidade de Entrega = $\frac{\text{Pedidos Entregues Completos}}{\text{Total de Pedidos Entregues}}$

Deve-se receber dos fornecedores pedidos em pontualidade próxima de 100%, para que não se tenha atrasos na remessa, substituição de produtos, devoluções, erros de fatura e reclamações de clientes. Tais fatos oneram os custos e trazem transtornos para o fluxo logístico integrado.

c. Índice de Cobertura Global = $(\text{Estoque Médio} \times \text{Valor Unitário}) : (\text{Consumo Médio} \times \text{Valor Unitário})$

O Índice de Cobertura Global nos informa a relação do estoque médio com o consumo médio. Quanto maior for o índice nos indica uma excessiva imobilização financeira em estoque de baixo giro, onerando desnecessariamente a empresa e engessando o seu capital de giro. A boa gestão de estoque, aliado a uma política de reposição automática, fará com que o índice baixe e o aumento do seu giro viabilizará a comercialização do produto.

d. Taxa de Reposição de Produtos = $\text{Quantidade Vendida} : \text{Quantidade Reposta}$

A Taxa de Reposição de Produtos nos indica se a reposição está compatível com as vendas. A reposição deve se aproximar de 100%, para que não haja dasabastecimento e evasão de clientela.

e. Fidelidade de Distribuição = $\text{Número de Entregas sem Atraso} : \text{Número de Entregas Programadas}$

A Fidelidade de Distribuição nos indica que a transportadora deve atingir um índice próximo a 100%, pois se trata de um sistema de logística integrada, onde a qualidade de serviço é vital para o bom atendimento ao cliente final. A queda no índice tem reflexos em custos, fidelidade de fornecedor, dasabastecimento e perdas de clientela.

f. Índice de Tempo Perdido com Movimentação = Horas Totais Gastas com Movimentação : Horas Totais Contratadas

O Índice de Tempo Perdido em Movimentação deve se aproximar de 100%. Entretanto, com um sistema logístico integrado, com cargas paletizadas, docas eficientes, automatização na carga e descarga, programação de recebimento de mercadorias e sistemas de informatização *on-line*, pode-se reduzir o número de funcionários e pôr extensão as horas contratadas; baixando custo e agilizando o fluxo de recebimento de mercadorias e remessa às lojas.

g. Índice de Eficiência de Espaço = Metros Cúbicos Ocupados : Metros Cúbicos Disponíveis

O Índice de Eficiência de Espaço deve se aproximar de 100%, o que revela a otimização dos espaços disponíveis e a otimização dos custos. A existência de janelas revela a má utilização dos espaços disponíveis, onde espaço disponível significa mercadoria inexistente e venda perdida.

h. Índice de Utilização dos Corredores = Espaço para Ocupação de Corredores : Área da Loja

O Índice de Utilização dos Corredores com gôndolas deve se aproximar de 80% da área total da loja. O lay-out das gôndolas deve ser o mais funcional possível para que o fluxo de clientes não sofra desconforto e venha gerar queda na qualidade dos serviços.

i. Custos Logísticos = Receita de Vendas : Custos Logísticos

Os Custos Logísticos devem ser bem administrados quanto a transportes, armazenagem, pedido, administração, estoque, impostos e seguro. No Brasil, regra geral, os custos logísticos aproximam-se de 12% em relação as vendas, o que é alto, pois em países líderes em logística temos um índice de 7,6 nos Estados Unidos e 6,74 na Holanda., conforme P-E International, 1991, Egham, Surrey, U.K.(24).

Observa-se que há dois pontos a enfatizar: buscar alavancar as vendas e minimizar os custos, para que o hiato redunde em uma queda no índice de custos logísticos.

j. Rotação do Estoque = Custo dos Produtos Vendidos : Estoque Médio

A rotação do estoque determina a lucratividade do supermercado, o qual trabalha com baixas margens, devido a concorrência acirrada. O alto giro é que irá rentabilizar a operação. Portanto, o bom planejamento das compras é que vai determinar o giro e a baixa imobilização de capital de giro em estoque.

k. Prazo Médio de Renovação do Estoque = (Estoque Médio x 360 dias) :
Custo dos Produtos Vendidos

O prazo médio de renovação do estoque deverá ser o mais próximo de 1, o que vem a evidenciar o alto giro, em função de uma logística integrada, otimizando custos e resultados.

I. Prazo Médio Fornecedores = (Compras Médias x 360 dias) : Compras Totais

Considerando-se que as vendas dos supermercados são praticamente à vista, o prazo de pagamento é fundamental, para que dentro do prazo, o estoque gire e gere caixa para fazer frente ao pagamento aos fornecedores. A boa gestão do giro do estoque e o prazo dado pelos fornecedores, gerará uma sobra que será destinada a aplicações financeiras ou para compras à vista com maior desconto e ganhos de escala em relação à concorrência.

m. Lote de Compra = Previsão de Vendas + Vendas Realizadas + Estoque Mínimo – Produtos em Trânsito – Produtos em Estoque

O lote de compra deve ser dimensionado com base em informações das lojas quanto as previsões de vendas em função das datas de pagamentos e vales quinzenais, bem como datas especiais nacionais e sazonalidades. O fator logística integrada e rastreamento do pedido é de vital importância, para que não se faça compras superdimensionados, o que vai redundar em aumento de produtos em estoques, diminuindo o seu giro e gerando imobilização financeira desnecessária.

O acompanhamento da previsão de vendas e vendas realizadas é vital para a determinação do lote de compra, devendo ser estabelecida uma margem de tolerância de 3%.

O fator reposição diária ou periódico deve ter o enfoque de custo/benefício, para que o dimensionamento da compra não gere immobilizações financeiras e baixo giro, além de ocupar espaços desnecessários.

n. Custo do Capital do Estoque em Trânsito = Lote Despachado x Custo Unitário do Produto x Taxa Diária de Juros x Número de Dias de viagem x Número de Viagens pôr Ano

Deve-se evidenciar que o tempo de reposição do estoque, da fábrica até a loja, passando pela Central de Distribuição, deve ser de no máximo 24 horas. Pois, produto em trânsito gera custo financeiro que é repassado no preço de compra e, em função das baixas margens de lucro, deve-se atentar para o alto giro, que irá rentabilizar a compra.

Nos casos excepcionais, em função de produtos sazonais e artigos para datas festivas específicas, em que o prazo de entrega pode chegar até a trinta dias, em se tratando de produtos importados. Entretanto, tais produtos tem uma margem de rentabilidade que suporta, com folga, o custo do capital em trânsito.

o. Índice de Descarregamento nas Docas = Número de Caminhões pôr Hora : Tempo Médio de Atendimento pôr Hora

O índice de atendimento pôr hora deverá se aproximar de 100%, o que vem a demonstrar a eficiência de descarregamento das docas.

O prévio agendamento da entrada dos caminhões, através de rastreamento logístico, fará com que se tenha níveis de eficiência compatíveis a países como a Holanda e Estados Unidos.

Deve-se ressaltar que o dimensionamento do número de docas, altura em relação ao piso da carroceria do caminhão, utilização de paletes, empilhadeiras, talhas e um fluxo de informações on-line, em muito agilizarão o processo de atendimento pelas docas.

O mesmo índice poderá ser utilizado para carregamento dos produtos direcionados às lojas e o índice de eficiência deverá se aproximar de 100%.

p. Número de Entregas Diárias = Número de Viagens Diárias : Número de Lojas

O caminhão terceirizado deverá realizar, conforme o raio de ação da Central de distribuição em relação as lojas, no mínimo 3 a 4 viagens/turno de oito horas.

A eficiência se dará em função da otimização, pela Central de Distribuição na preparação dos pedidos das lojas, agilização nas docas para o carregamento e nas lojas uma maior eficiência nos descarregamentos e conferência dos itens pedidos.

Os horários de menor fluxo de trânsito, bem como as melhores rotas, devem ser otimizados, para que se possa Ter uma maior eficiência nos transportes e redução de custos.

q. Giro da Central de Distribuição = $\text{Estoque Médio} \times 360 \text{ dias} : \text{Compras Totais}$

O giro da Central de Distribuição deverá ser o mais alto possível e maior que o das lojas, pôr ser uma unidade de rito de passagem e não de estocagem.

A boa gestão da logística integradas dará condições de atingir altos níveis de eficiência.

r. Vendas das Lojas = $\text{Vendas Totais} : \text{Área da Loja}$

Uma loja para se rentabilizar deverá otimizar todo o seu espaço, quer seja quanto a produtos, gôndolas ou *lay-out* . A informatização é essencial, pois agiliza o atendimento, bem como o treinamento dos funcionários, para que as vendas das lojas sejam sempre crescentes.

s. Vendas por Funcionário = $\text{Vendas Totais} : \text{Número de Funcionários}$

Com a informatização e automatização obtém-se a liberação de mão-de-obra e se passa a agregar valor aos serviços oferecidos à clientela. Isso faz com que se tenha um número menor de funcionários nas lojas e que o valor de vendas por funcionário seja sempre crescente.

5.11 – CONCLUSÃO

A aplicação das sugestões apresentadas implica em um trabalho de assessoria e consultoria empresarial, com uma equipe multidisciplinar, em um lapso de tempo de um ano, o que excederia o período estipulado para apresentação da dissertação.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo, sobre um modelo de ação logística visando a competitividade de empresas supermercadistas, buscou apresentar uma proposta de um modelo de planejamento estratégico com ênfase na atuação logística integrada, objetivando melhorar a competitividade das empresas supermercadistas. E, como objetivos específicos, se procedeu: uma análise estrutural do segmento supermercadista, macro-tendências, novas ferramentas tecnológicas, e foi elaborado um modelo de estratégia baseado na ação logística, com a apresentação de modelos de indicadores de atuação logística.

A análise da estratégia logística, no sistema de distribuição de um supermercado, buscou evidenciar pontos fortes e de estrangulamento existentes, bem como tendências no setor supermercadista; para que os supermercados no Brasil busquem alternativas para fazer frente à concorrência de empresas multinacionais de alto nível tecnológico e que operam com logística integrada.

As alternativas que foram apresentadas podem ser adaptadas domesticamente a um custo menor e com resultados de eficiência próximos aos das grandes redes supermercadistas.

Buscou-se o estabelecimento de bases conceituais para um modelo de planejamento estratégico para a gestão da cadeia logística, através da otimização dos fatores de produção econômicos.

O modelo proposto de planejamento estratégico foi testado e, devido o perfil empresarial familiar predominante, ficou obstaculizada a sua aplicabilidade. Entretanto, através de um diagnóstico operacional, se pode traçar recomendações

operacionais propostas, para um futuro planejamento estratégico, evidenciando os pontos de estrangulamento e os pontos fortes, com sugestões para correções de rumo.

Aliado a tais fatos, foram apresentados indicadores econômico-financeiros de gestão, buscando a otimização da logística integrada.

Evidencia-se que o cenário que se apresenta é de concentração do setor em grandes redes, em função de economia de escala e poder de compra junto aos fornecedores, pois as margens serão cada vez menores e a rentabilidade se dará na agregação de valor e alto giro dos produtos, onde o fator de logística integrada é primordial para a viabilização do supermercado.

Observa-se a tendência de manutenção de bandeiras regionais dos supermercados adquiridos por redes estrangeiras, devido a tradição e identificação dos consumidores com a marca que agrega valor aos produtos e serviços ofertados à clientela.

As grandes redes estão implantando novos formatos de lojas de conformidade com o público-alvo e regiões em que se instalam, buscando, dessa forma, atingir nichos de mercado com um perfil de custo menor e lojas despojadas que transmitem uma imagem de que os produtos comercializados são mais baratos, pois não há repasse de custo de comodidade aos clientes.

O modelo proposto é genérico, foi testado e aprovado, bem como o objetivo geral e específicos foram cumpridos.

O tema não se esgota e sugere-se estudos complementares quanto a:

1. metodologia de análise do custo da logística integrada e
2. análise de transportes multimodais como alternativa logística.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

01. ZAPAROLLI, Domingos, Gazeta Mercantil, 1000 Maiores Empresas, p. 43, dezembro 2001, ano 3, nº 3.
02. ROSSETTI, José P. Introdução à Economia, São Paulo, ATLAS, 1991, p. 61
03. ROSSETTI, José P. Introdução à Economia, São Paulo, ATLAS, 1991, p. 69
04. MINTZBERG, H. et alii, Safari de Estratégia, Porto Alegre, Bookman, 2000, p. 13-259.
05. CHRISTOPHER, Martin, Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, São Paulo, Pioneira, 1999, p. 2.
06. CHURCHMAN, C. West, Introdução à Teoria de Sistemas, Petrópolis, Vozes, 1972.
07. ALVARENGA, Antonio Carlos et alii, Logística Aplicada, Pioneira, São Paulo, 1997, p. 48.
08. BALLOU, Ronald H., Logística Empresarial, São Paulo, Atlas, 1995, p. 94.
09. DIAS, Marco Aurélio P., Transporte e Distribuição Física, São Paulo: ATLAS, 1999, p. 152 e 139.
10. SLACK, Nigel et alii, Administração da Produção, São Paulo, Atlas, 1997, p. 474.
11. BICHENO, J., Implementing Just in Time, IFS, 1991.
12. LUBBEN, R.T. , Just-in-time, McGraw-Hill, São Paulo, 1989.
13. BALLOU, Ronald H., Logística Empresarial, São Paulo, ATLAS, 1999, p. 94.
14. KOTLER, Philip, Administração de Marketing, São Paulo, ATLAS, 1993, p.397.

15. BOWERSON, Donald J. , Integrated supply chain management: a strategic imperative, in annual conference proceedings to council of logistics management, Chicago, 1997, p. 184.
16. PORTER, Michael E. , Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1986, p.86
17. KOTLER, Phillip, Administração de Marketing, São Paulo, ATLAS, 1993, p. 638.
18. HAHN, K. , Strategy Management; tasks and challenges in the 1990's, London: Long Planning, 1991.
19. SCHUMPETER, J. A., Business cycles: a theoretical and statistical analysis of the opf the capitalistic process, 2.ed. Philadelphia: Porcopine, 1964, p.462.
20. KOTLER, Phillip, Administração de Marketing. , São Paulo, ATLAS, 1993,p. 642.
21. ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – Relatório 1999-2000.
22. Food Marketing Institute, 1998.
23. ROJO, Francisco J. G., Supermercados no Brasil, São Paulo, Atlas, 1999, p.11.
24. NIELSEN Serviços de Marketing,1999.
25. Gazeta Mercantil, 12.01.2000, p. B3.
26. FEIJÓ, Paulo A. , Presidente ABRAS, Superhiper, maio-1996, p. 3.
27. Food Marketing Institute, 1997, p. 4.
28. JURAN, J. M., Planejando para a Qualidade, São Paulo, Pioneira, 1999, p. 37.
29. BERMAN e EVANS, 1995.
30. PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1986, p. 51-52.
31. WRIGHT, Peter et alii, Administração Estatégica, São Paulo, Atlas, 2000, p. 23, 51 e 52.

32. GHEMAWAT, Pankaj, A Estratégia, Porto alegre, Bookman, 2000, p. 15,31,59 e 115.
33. THOMPSON Jr, Arthur et alii, Planejamento Estratégico, São Paulo, Atlas, 2000, p. 243-241.
34. MORGADO, Maurício G. e GONÇALVES, Marcelo N., Varejo, São Paulo, SENAC, 1998, p. 57.
35. CLEMENTE, Ademir et alii, Projetos Empresariais e Públicos, São Paulo, Atlas, 1997, p. 60
36. Balanço Anual da Gazeta Mercantil, jun/2000, p. 242.
37. Super-hiper, fev/95,p.8; mai/96, p. 3; fev/98, p. 98 e jun/99, p. 5.
38. Estado de São Paulo, 03.01.2000, p. B2
39. CERTO, Samuel C., Administração Estratégica, São Paulo, Atlas, 2000, p. 35.

BIBLIOGRAFIA

01. KUBAYASHI, Shunichi, **Renovação da Logística**, São Paulo, ATLAS, 2000.
02. CHING, Hong Y., **Gestão de Estoque na Cadeia Logística**, São Paulo, ATLAS, 1999.
03. MAISANI, Eduardo A ., **Logística Empresarial**, São Paulo, MARCOMBO, 1999.
04. MELLO, Sônia M. V., **Gerenciamento da Logística e Cadeia de Suprimento**, São Paulo, IMAM, 1999.
05. CORDAS, Taki A ., **Gestão Logística da Distribuição Física Internacional**, São Paulo, Brasil Cultural, 1999.
06. ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galvão N. **Logística Aplicada**. São Paulo, ATLAS, 1999.
08. ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
09. GUILLART, Francis J.; KELLY, James N. **Transformando a Organização**. São Paulo: MAKRON, 1999.
13. PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
14. TUBINO, Dalvio Ferrari. **A Produtividade**. Porto Alegre: BOOKAN, 1999.
15. UELZE, Reginald. **Gerência de Transporte e Frotas**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- 16 VALENTE, Amir Mattar; PESSAGLIA, Eunice; NOVAES, Antônio Galvão. **Gerenciamento e Transporte de Frotas**, São Paulo: PIONEIRA, 1998.
17. FLEURY, Paulo F. et alii, **Logística Empresarial**, São Paulo, ATLAS, 2.000.