

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**KELIANE SOARES ARAUJO**

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:** comparação da cadeia de suprimentos do  
Mateus Supermercados com o Wal-Mart

São Luís

2019

**KELIANE SOARES ARAUJO**

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: comparação da cadeia de suprimentos do Mateus Supermercados com o Wal-Mart**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim

São Luís

2019

Araujo, Keliane Soares.

Gestão da cadeia de suprimentos: comparação da cadeia de suprimentos do Mateus Supermercados com o Wal-Mart / Keliane Soares Araujo. – 2019.  
27 f.

Orientador(a): Sérgio Sampaio Cutrim.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Cadeia de Suprimentos. 2. Gestão da Cadeia de Suprimentos. 3. Varejo. I. Cutrim, Sérgio Sampaio. II. Título.

**KELIANE SOARES ARAUJO**

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:** comparação da cadeia de suprimentos do Mateus supermercados com o Wal-Mart

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:     /     /2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim (orientador)  
Dr. em Engenharia Naval e Oceânica (USP)  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos  
Dr. em Administração de Empresas  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira  
Me. em Gestão Empresarial  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a minha mãe (*in memoriam*) que me ensinou a nunca desistir e foi a minha maior incentivadora, te amarei eternamente “meu coração”.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a DEUS, pelo presente maravilhoso que é a vida.

Agradeço ao meu pai por ser leve e desde muito cedo me deu autonomia e responsabilidade de fazer escolhas.

Agradeço ao meu irmão por sempre me apoiar, ainda que no silêncio do olhar. Você é a parte mais linda que nossa mãe deixou.

Ao meu amigo Paulo Afonso, “minha pessoa mais que especial”, obrigada por participar dos acontecimentos mais importantes da minha vida. Você não é apenas um amigo e sim irmão.

Ao meu Orientador Professor Dr. Sérgio Cutrim, pela orientação, paciência e confiança. Obrigada por confiar até os últimos segundos.

Ao professor Ademir Rosa, pessoa mais solícita e amável que pude conhecer, obrigada por toda ajuda e paciência.

Ao meu “quarteto”, Larissa Sampaio, Victor Oliveira e Matheus Louzeiros. Vocês são a parte mais linda que levarei da UFMA, obrigada por todo apoio, choro, risos, tristezas e alegrias ao longo desses anos.

A minha amiga Rosiane Silva, vulgo “Afrodite”, como pude passar pela graduação sem conhecer essa pessoa “maravilhosa”, que tanto me apoiou nos momentos de crise madrugacionais, seu apoio foi fator preponderante para o termino desse trabalho.

Ao meu amigo Matheus Louzeiros, um só agradecimento não seria suficiente para explicar minha gratidão, sua ajuda e apoio foram decisivos nessa reta final, com todo o carinho e de coração eu agradeço.

A Emanuel Farias, Supervisor de Logística do Grupo Mateus. Obrigada pela atenção e contribuição com informações para minha pesquisa.

## **GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: comparação da cadeia de suprimentos do Mateus supermercados com o Wal-Mart**

Keliane Soares Araujo \*  
Sérgio Sampaio Cutrim †

**Resumo:** O presente trabalho se propõe a discorrer sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos do varejo supermercadista, na busca de identificar métodos e técnicas semelhantes entre varejistas. O objetivo principal da presente pesquisa foi fazer uma análise comparativa da gestão da cadeia de suprimentos do Mateus Supermercados com o Wal-Mart. Para tanto, realizou-se procedimentos metodológicos que viabilizaram esse estudo, contendo revisão bibliográfica para levantamento dos dados, pesquisa de campo e entrevista semiestruturada embasada na literatura levantada. Para o levantamento de informações da empresa varejista Wal-Mart, utilizou-se de relatórios anuais, artigos e documentos. No que concerne o levantamento de dados do varejista Mateus Supermercados, o procedimento consistiu na entrevista realizada junto ao supervisor de logística da empresa, tendo como norte a pesquisa qualitativa. A partir desses procedimentos, foi possível analisar as diferenças e convergências entre a gestão da cadeia de suprimentos de ambos os varejistas. As principais contribuições desse trabalho estão em fornecer informações relevantes aos integrantes da rede, bem como o meio acadêmico. Por fim, o estudo da cadeia mostrou-se importante, provando que cada empresa tem suas particularidades e metodologias que casam com a realidade e especificidade de cada empresa.

**Palavra-Chave:** Cadeia de Suprimentos. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Varejo.

### **1 INTRODUÇÃO**

Para se manter no topo de um negócio é preciso inovar constantemente, não só em tecnologia, mas também em gestão, garantindo que as informações mais relevantes sejam organizadas e utilizadas com eficiência e eficácia.

Em se tratando do varejo supermercadista, a gestão da cadeia de suprimentos exerce o papel de captar as informações que vão surgindo no decorrer dessa cadeia. O fluxo de informações gerado na cadeia de suprimentos inicia-se quando o consumidor final sente a necessidade de adquirir bens ou serviços. A partir do momento em que ele toma essa decisão, a informação flui por toda a rede logística, passando pelo varejista até chegar ao fabricante ou produtor, desencadeando todo um processo logístico de fabricação e entrega.

Dito isso, a informação que é fornecida nesse processo, agregará valor tanto ao consumidor final quanto à rede de suprimentos. Assim, a gestão da cadeia de suprimentos é de fundamental importância no que diz respeito à fluidez dessa informação e na execução estruturada desse sistema.

Dados apresentados no Ranking ABRAS pela Associação Brasileira de Supermercados em parceria com a NIELSEN apontam que os supermercados são um dos maiores empregadores do país, sendo responsável por 1.853.122 empregos diretos, distribuídos em 89.673 unidades, contendo uma área de vendas de aproximadamente 22,2 milhões de m<sup>2</sup>, além disso o ramo hoje contém um total de 227.634 checkouts, o setor exerce grande relevância econômica no país, alcançando no ano de 2018 um faturamento de 355,7 bilhões, o que representa 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB). (ABRAS, 2019)

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral fazer uma análise comparativa da gestão da cadeia de suprimentos de duas redes supermercadistas, para conhecer e entender mais sobre os processos logísticos de uma cadeia de suprimentos supermercadista e modelos de gerenciamento no setor.

---

\* Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 05/07/2019, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: [kelianearaujo.adm@gmail.com];

† Professor(a) Orientador(a). Dr. em Engenharia Naval e Oceânica (USP). Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: [ssctrim@gmail.com]

Com a análise da pesquisa, espera-se responder o seguinte questionamento: o Mateus supermercados adota métodos e técnicas semelhantes a do Wal-Mart na gestão da cadeia de suprimentos?

Para se alcançar o objetivo foi realizada pesquisa bibliográfica para entender sobre os conceitos mais relevantes para uma gestão da cadeia de suprimentos, assim como estudo de caso, utilizando-se de entrevista para captar informações mais detalhadas do setor varejista.

A relevância desse trabalho consiste em mostrar a importância da gestão da cadeia de suprimentos como obtenção de eficiência no atendimento às necessidades do consumidor, fornecedor e varejista, bem como geradora de vantagem competitiva e diminuição de custos para as organizações. Além do papel formador de conhecimento para toda a comunidade acadêmica, profissionais do ramo e sociedade.

## **2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

### **2.1 Logística empresarial**

Na presença de um mercado altamente competitivo e dinâmico como o varejista, onde o sucesso ou fracasso de uma organização depende da disponibilização de produtos em variedade e de qualidade, no momento que o cliente sente necessidade de tê-lo, se faz cada vez mais necessário que as empresas encontrem meios para aumentar sua competitividade ou eficiência perante seus concorrentes. Nessa concepção pode-se destacar a logística como meio gerador de competitividade.

Segundo Ballou (2009), até a década de 50 não havia filosofia formal sobre logística. Nas palavras de Pozo (2007), por falta de integração, as empresas até então fragmentavam a administração da atividade, era comum ver a distribuição sendo executada pelo setor de marketing; o controle da produção nas mãos da área industrial; estoques na área administrativa; compras sendo responsabilidade de finanças; o processamento de pedidos controlado por vendas, ocasionando então custos logísticos elevados, dificuldades no atendimento a clientes e entrega de valor, bem como perda de vantagem competitiva.

Essa falta de integração de atividades ou coordenação pode ser devido ao pouco conhecimento em relação aos benefícios da logística empresarial. No entanto, esse quadro felizmente se modificou com o surgimento e disponibilização dos conceitos e incansáveis estudos sobre o tema. Um bom exemplo a ser citado, são os militares, pioneiros na utilização do termo logística para designar gestão de suprimentos na segunda guerra mundial, logo depois as empresas seguiram o exemplo militar, passando a dar mais ênfase à logística adotando-a em suas operações. (POZO, 2007).

Portanto, é importante entender os conceitos logísticos para assim utilizá-los de forma eficiente, para isso segue o entendimento de alguns autores sobre o termo.

A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 2009, p. 24).

Pozo (2007), afirma que a logística é o processo de gerenciamento estratégico da aquisição de materiais, armazenagem e movimentação, também como dos fluxos de informação através da organização e seus canais de distribuição, maximizando a lucratividade por meio do atendimento dos pedidos a baixo custo e a obtenção da satisfação do cliente.

Analisando os conceitos expressos pelos autores citados, percebe-se que compartilham das mesmas ideias, evidenciando a combinação de áreas “logística integrada”,



com o objetivo de aumentar a lucratividade, bem como a qualidade e a eficiência diante dos clientes.

Trazendo uma perspectiva diferente Bowersox e Closs (2009), evidenciam a logística incluindo o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócios da empresa. Nessa conjuntura a logística é apresentada de forma gerencial, já se encaminhando para a “*supply chain*”.

Resumindo, logística é um processo contínuo e em constante atualização, que busca cativar o consumidor através de uma eficiente movimentação do fluxo de materiais.

### **2.1.1 Logística X Supply Chain**

No decorrer da história, a *supply chain* (cadeia de suprimentos) tem sido confundida com a logística, ainda que possuam conceitos distintos, cada uma atua de maneira diferente e com abordagens diversas (MARTINS, 2018).

A logística abrange o suprimento de materiais e componentes, movimentação e controle de produtos, até a entrega do produto acabado ao consumidor (DIAS, 1993). Para completar, na visão de Gaither e Frazier (2002), ainda que em certas ocasiões a logística receba definição mais ampla, seu processo é basicamente administrar o movimento de materiais dentro da empresa, realizar carregamento de materiais que chegam dos fornecedores, assim como embarcar produtos (acabados ou não) para os clientes, ou seja, ela é responsável por toda a distribuição física de materiais.

Em contraponto uma cadeia de suprimentos abrange todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente no ciclo de vida de um produto, no atendimento de um pedido desde a produção até a entrega do produto acabado ao cliente. Fazem parte desse processo: fabricantes, fornecedores de insumos, transportadoras, armazéns, varejistas e os próprios clientes (CHOPRA e MEINDL, 2003).

A priori podemos dizer que *supply chain* é o elo entre os participantes que executam tanto a fabricação quanto a entrega de produtos para uma empresa. Uma cadeia de suprimentos é dinâmica, evolui constantemente e envolve uma movimentação constante de dados/informações, produtos e capital, nos diferentes estágios que a compõem, sendo assim, são executados diversos processos em cada etapa da cadeia de suprimentos, que se inter-relacionam com outras etapas da cadeia (CHOPRA e MEINDL, 2003).

Reforçando o que foi dito, Ching (2009) aponta que todos os esforços envolvidos nos diferentes processos empresariais, criam valor na forma de produtos e serviços para o cliente final. É perceptível que a *supply chain* tem maior abrangência em relação aos diversos componentes que interagem na cadeia logística, bem como a estratégia de cooperação.

Em outras palavras, logística e cadeia de suprimentos têm conceitos parecidos, porém não iguais. A primeira é o processo de abastecimento interno da organização, já a segunda é a integração dos processos de negócio que envolve a organização, tanto interna quanto externamente. Um caminho a ser percorrido é a integração da logística com os componentes da cadeia para que haja um compartilhamento de objetivos comuns entre as organizações participantes (GUERREIRO, BIO e MENDEL, 2011). É nesse contexto que ocorre a evolução de uma logística segmentada para uma logística integrada, dando espaço para a gestão da cadeia de suprimentos.

## **2.2 Supply Chain Management – SCM**

A gestão da cadeia de suprimentos:

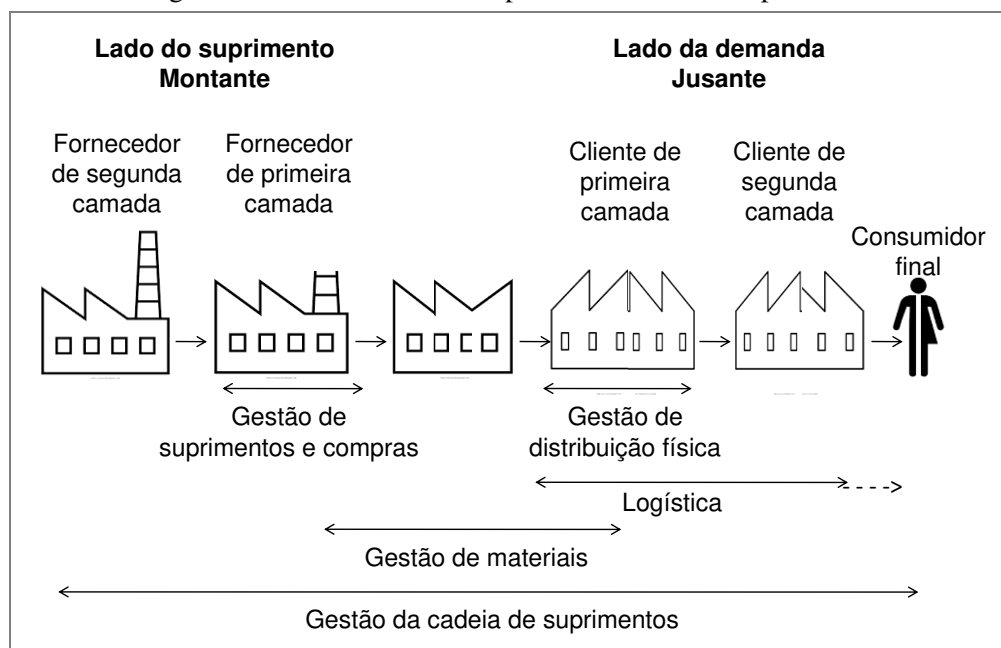
É a gestão da interconexão das empresas que se relacionam entre si por meio de ligações a montante e a jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009, p.389)

Ao analisar o texto acima, é evidente a união evolutiva dos conceitos dados na logística e na cadeia de suprimentos. Nota-se nesse caso a existência do termo gestão, já trazendo o entendimento de administrar em parceria os processos que compõem toda a cadeia.

Para deixar mais cristalino o conceito apresentado, Christopher (2009) explica a gestão da cadeia de suprimentos como uma rede de organizações interligadas por meio de vínculos a montante (fabricantes) e a jusante (distribuidores), nas diversas atividades que produzem valor para o cliente final, na forma de produtos e serviços, conforme apresentado na Figura 1.

Explicando de forma mais didática, a montante estão todas as organizações que vão dos fornecedores de matéria-prima até os fabricantes. Já a jusante encontra-se as empresas que entregam o produto acabado aos distribuidores, dos distribuidores aos varejistas e por fim o produto chegando ao cliente final.

Figura 1: Gestão de diferentes partes da cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009).

O objetivo central da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCM) é satisfazer as necessidades dos consumidores finais, fornecendo produtos e serviços de qualidade em um processo gerador de lucros (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009; CHOPRA e MEINDL, 2003).

Levando em consideração os conceitos supracitados, mais o objetivo aqui apresentado, é possível verificar que para conquista da satisfação do cliente no final do processo logístico, é preciso uma integração harmoniosa e bem organizada entre as partes.

A gestão da cadeia de suprimentos planeja e controla o fluxo de mercadorias, informações e recursos de forma integrada, iniciando com fornecedores até o consumidor final, buscando administrar de forma cooperativa as relações na cadeia logística, para beneficiar todos os envolvidos (CHING, 2009).

Partindo desse conceito, vale ressaltar a busca por uma gestão mais cooperativa entre os componentes da cadeia e a importância da administração com foco nas operações. Para

Guerreiro, Bio e Meindl (2011), o compartilhamento de informações na gestão da cadeia de suprimentos é essencial para o desenvolvimento das práticas colaborativas, possibilitando, mensurar o desempenho da cadeia, aumentar o nível de confiança entre os participantes e planejar de forma conjunta suas ações. Centenaro, A. e Laimer, C. G. (2017), afirmam que a cooperação mais importante seja das empresas com os fornecedores, influenciando de forma consistente no desempenho, porém, no geral o compartilhamento de informações é essencial para gerar competitividade.

O relacionamento cooperativo entre os diversos envolvidos na *supply chain* é benéfico e vital para a gestão da cadeia de suprimentos, pois como já foi tratado, esse bom relacionamento ocasiona fluidez na rede, confiança entre as partes, principalmente fornecedor e cliente, e colaboração na execução de projetos. Além do mais, a colaboração encaminha a SCM para a concretização daquele que é seu maior objetivo, “gerar valor a seus clientes”, na forma de produtos e serviços de qualidade.

### **2.3 Mercado varejista**

Segundo Kotler (1998, p.22), “o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal”. Sendo assim, o varejo é o último estágio em uma cadeia de suprimentos, sendo ele o intermediário entre os fabricantes e seus fornecedores até o consumidor, e mais no decorrer de uma cadeia produtiva o principal objetivo do processo é suprir as necessidades do consumidor final. (NOVAES, 2007).

É perceptível que o segmento varejista tem alto nível de importância na rede de suprimentos, pois é o elo de ligação entre a base da cadeia e o consumidor, é por intermédio dele que as informações são repassadas aos demais participantes em relação as mudanças e necessidades dos compradores.

#### **2.3.1 Impacto do varejo supermercadista na economia**

Os últimos anos têm sido favoráveis para o ramo de supermercados, segundo a pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), as atividades do setor supermercadista no Brasil registraram cerca de R\$ 355,7 bilhões de faturamento em 2018, representando 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB), com crescimento de 0,7% nominal na comparação com o ano anterior (2017). (ABRAS, 2019)

Ao observar a Tabela 1, percebe-se que no ano de 2017 e 2018 o setor teve crescimento modesto em relação aos anos de 2015 e 2016, porém positivo.

Tabela 1: Ranking do autosserviço alimentar brasileiro

O AUTO SERVIÇO ALIMENTAR BRASILEIRO				
	2015	2016	2017	2018
N° DE LOJAS (TOTAL AUTOSSERVIÇO) CENSO NIELSEN	88.564	89.009	89.368	89.673
taxa de Variac.	1,2%	0,5%	0,4%	0,3%
FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ BILHÕES NOMINAIS)	316,2	338,7	353,2	355,7
taxa de Variac.	7,2%	7,1%	4,3%	0,7%
N° DE EMPREGOS DIRETOS	1.801.737	1.802.319	1.822.236	1.853.122
taxa de Variac.	-1,9%	0,5%	1,1%	1,7%
ÁREA DE VENDAS (EM M2 MILHÕES)	21,6	21,74	21,94	22,20
taxa de Variac.	1,4%	0,8%	0,9%	1,2%
N° DE CHECK-OUTS	222.783	225.052	223.715	227.634
taxa de Variac.	4,6%	1,0%	-0,6%	1,8%

Fonte: Adaptado de Abras (2019)

Focando no último ano apresentado na Tabela 1, o faturamento do setor em 2018 quase que estagnou, estando próximo do volume arrecadado no ano anterior, era esperado um crescimento modesto em comparação aos últimos resultados, a ABRAS estimava inicialmente um crescimento de 3%, porém com a paralisação dos caminhoneiros no primeiro semestre do ano, queda na previsão do PIB e o período eleitoral no país, os resultados foram afetados, finalizando no acumulado um crescimento de 2,51% em comparação com o mesmo período do ano anterior. Conclui-se que o setor ainda que tenha passado por dificuldades, soube manter-se estável conseguindo um resultado favorável e positivo.

Em relação às 20 primeiras colocadas, o faturamento dessas empresas no ranking chegou a 175,5 bilhões em 2018, das 20 maiores empresas, metade mudou de posição no ranking em comparação com o ano anterior, evidenciando o grau de competitividade do setor. Tais informações são encontradas no Tabela 2.

Tabela 2: 20 maiores empresas

2019	2018	RAZÃO SOCIAL	UF	FATURAMENTO BRUTO
1	1	GRUPO CARREFOUR BRASIL	SP	56.343.000.000
2	2	GPA	SP	53.615.965.136
3	3	WALMART BRASIL LTDA	SP	N.D
4	4	CESCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SP	8.512.818.624
5	5	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	6.917.158.156
<b>TOTAL 5 MAIORES</b>				<b>125.388.941.916</b>
6	6	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	6.270.686.120
7	7	SUPERMERCADOS BH COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	MG	6.004.254.104
8	8	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTIA	RS	5.300.000.000
9	9	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	3.682.231.619
10	10	SONDA SUPERMERCADOS EXPOTAÇÃO E IMPORTAÇÃO AS	SP	3.402.195.983
<b>TOTAL 10 MAIORES</b>				<b>150.048.309.742</b>
11	11	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA	SP	3.107.952.793
12	12	LIDER COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA	PA	3.039.701.133
13	14	MART MINAS DISTRIBUIÇÃO LTDA	MG	2.770.462.582
14	13	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.711.219.166
15	17	COMERCIAL ZARAGOZA IMP. EXP. LTDA	SP	2.489.656.280
16	16	SUPERMERCADO BAHAMAS S/A	MG	2.398.159.460
17	19	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.300.165.372
18	20	COMPANHIA SULAMERICANA DE DISTRIBUIÇÃO	PR	2.280.852.000
19	15	COOP COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	2.277.066.033
20	18	AM/PM COMESTIVEIS LTDA	RJ	2.152.830.266
<b>TOTAL 20 MAIORES</b>				<b>175.576.374.827</b>

Fonte: Adaptado de Abras (2019)

Curiosamente ao comparar as últimas três edições do Ranking Abras, se constatou que as 10 primeiras colocadas permanecem nas mesmas posições 3 anos consecutivos e as três primeiras colocadas, estão na mesma posição hegemônica a mais de quatro edições consecutivas, tendo maior variação de posição entre as menores redes. (ABRAS, 2016; 2017; 2018;2019).

### 3 METODOLOGIA

Para Martins e Theóphilo (2009), a metodologia é o aprimoramento dos procedimentos, técnicas e critérios empregados na execução de uma pesquisa científica. Para a elaboração neste trabalho, foram utilizados os seguintes métodos.

Pesquisa de cunho exploratório e descritivo. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória objetiva propiciar uma visão ampla e esclarecedora sobre determinado fato. Ademais, o autor trata da pesquisa descritiva, salientando o objetivo de estudar as características de um grupo, população ou fenômeno.

Consequentemente seguiram-se duas etapas: uma exploratória tencionando um maior conhecimento sobre o setor varejista supermercadista, bem como a aquisição de conhecimento em relação a *supply chain management*- SCM e posteriormente uma descritiva, trazendo os fatos observados na execução e verificação da pesquisa.

Quanto aos meios: pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, para levantamento de literatura a respeito da cadeia de suprimentos e varejo supermercadista. Para Lakatos (2003), a investigação preliminar deve ser realizada através de duas particularidades: documentos e contato direto. Sendo assim após a pesquisa bibliográfica dos conceitos básicos que compõem o trabalho, realizou-se dois estudos de caso, sendo o primeiro procedido de levantamento de dados bibliográficos em artigos científicos, revistas

especializadas, jornais, normas técnicas e site da empresa, bem como os relatórios anuais de sustentabilidade e sites especializados na área em que a empresa atua, servindo como fonte primária de dados embasando os resultados levantados; já o segundo estudo, tendo levantamento de dados via pesquisa de campo para observação e realização de entrevista com questionário semiestruturado com um supervisor de logística da empresa estudada.

A análise dos dados foi executada via abordagem qualitativa, fazendo a comparação entre os casos estudados, buscando perceber singularidades e semelhanças. A avaliação qualitativa se caracteriza por descrever, compreender e interpretar fatos e fenômenos encontrados. (MARTINS, 2008).

A pesquisa é constituída por duas organizações de grande porte do varejo supermercadista: Wal-Mart e Mateus Supermercados (Grupo Mateus). A primeira empresa é multinacional e possui lojas em vários estados do Brasil, incluindo estados nordestinos; a segunda é nacional e regionalista, possui lojas no Norte e Nordeste.

Para execução do estudo de caso Wal-Mart utilizou-se como base os relatórios anuais de sustentabilidade dos anos 2014, 2015 e 2016, observando-se que não ocorreram mudanças expressivas entre os documentos, sendo assim recorreu-se em sua maioria as informações adquiridas nos documento mais recente que se refere ao ano base de 2016 e 2015. Também buscou-se informações em sites da empresa e artigos.

Para execução do estudo de caso Mateus Supermercados utilizou-se entrevista semiestruturada, tendo como entrevistado um supervisor da área de logística, bem como levantamento de dados no site da empresa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Wal-Mart**

#### **4.1.1 Histórico da Empresa**

A Rede Wal-Mart foi fundada em 1962, na cidade de Rogers, no estado norte-americano do Arkansas. Chegou ao Brasil em 1995, com a primeira loja inaugurada na cidade de São Caetano do Sul, na Grande São Paulo. Atualmente está presente em 18 estados e no Distrito Federal. Abrangendo as regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul, totalizando 438 lojas físicas com nove bandeiras diferentes nos formatos hipermercado, supermercado, atacado, lojas de vizinhança e clube de compras. Segundo a Advant Internacional (2019), o faturamento anual da rede foi de R\$ 25 bilhões em 2017. <sup>[1]</sup>

Para garantir a gestão de toda a rede a empresa está sediada em Barueri, na região metropolitana da capital paulista, mas também tem escritórios regionais em Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), Salvador (BA) e Recife (PE).

Nos primeiros três anos de Walmart Brasil, desde a fundação em 1995, a rede expandiu suas atividades pela região da Grande São Paulo e pelo interior paulista. Em 1998, chegou ao Paraná, levando ao Estado as bandeiras Walmart e Sam's Club. No ano 2000, chegou aos Estados do Rio de Janeiro e de Minas Gerais.

O primeiro Centro de Distribuição da rede foi construído em 2001, na Grande São Paulo. No mesmo ano, lançou, na capital paulista, a bandeira Todo Dia. Chegando ao Nordeste em 2004, com a aquisição da tradicional rede Bompreço.

Novas bandeiras entraram para a rede Walmart Brasil com a aquisição, em 2005, da Sonae Distribuição: BIG, Mercadorama, Nacional e Maxxi Atacado. Com isso, Santa Catarina e Rio Grande do Sul passam a fazer parte da rede. Ainda em 2005, passou a operar lojas no Distrito Federal, em Goiás e no Espírito Santo.

No ano de 2018 a companhia vendeu 80% da participação do grupo no Brasil para a *Advent Internacional*, um dos maiores investidores globais de *privaty equity*. A organização atualmente mantém 20% da participação brasileira. (ADVANT INTERNACIONAL, 2019)

#### **4.1.2 Gestão de Fornecedores**

A escolha e avaliação de fornecedores é um dos processos mais importantes para um varejista, pois, sem uma seleção minuciosa e detalhista de parceiros, a empresa se arrisca a estabelecer um vínculo com fornecedores que venham a não corresponder às expectativas da organização. Sendo assim, Guarnieri (2015) afirma que, escolher o parceiro adequado para cada função, processo ou atividade, de forma a considerar os objetivos estratégicos para essa decisão e seus critérios, é tarefa essencial na Gestão da Cadeia de Suprimentos.

No Walmart os fornecedores são classificados em fornecedor revenda e não-revenda, para ser um parceiro da organização é preciso seguir algumas exigências e normas, o fornecedor deve estar consoante ao alinhamento da empresa, além de aderir a programas de auditoria, como o programa de segurança alimentar e o programa de compras responsáveis.

Dentro do Programa de Segurança Alimentar existe o Programa de Qualificação e Certificação de Fornecedores de Alimentos do Walmart Brasil, tendo como foco em 2010 inicialmente os parceiros comerciais de marcas próprias e a partir de 2014 passou a exigir uma qualificação dos demais parceiros nacionais, visando a obtenção da certificação em segurança alimentar. (WALMART BRASIL, 2016).

A certificação exigida para produtos comercializados no Walmart é a *Global Food Safety Initiative* (GFSI), ao garantir essa certificação por parte dos parceiros, a empresa objetiva assegurar um padrão de segurança de alimentos que aumente a transparência e permita maior eficiência de custos na cadeia de fornecimento de alimentos (WALMART BRASIL, 2016). Cada participante da rede tem suas recompensas, ainda que o desempenho na cadeia em virtude das entregáveis individuais afetarem a todos, seja positiva ou negativamente, é indubitável que a cooperação com clientes e fornecedores na consolidação de relações comerciais tem suas vantagens para com a rede de fornecimento. (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

A companhia relata que se empenha em trabalhar com Fornecedores e partes interessadas objetivando construir uma cadeia de suprimentos global mais responsável. (WALMART BRASIL, 2017c). A certificação é a base das auditorias periódicas relacionada a segurança alimentar, sendo realizadas exclusivamente por uma empresa terceirizada. O programa de compras responsáveis estabelece normas <sup>[2]</sup> a serem cumpridas por todos os parceiros da organização, sendo assim o firmamento de parceria entre o Walmart e um fornecedor reserva o direito a empresa de realizar auditorias, fazer inspeções a informações e registros, assim como as unidades desses parceiros. Como forma de demonstrar a importância desse programa segue o Quadro 1 com a síntese das normas exigidas.

Quadro 1: Normas para Fornecedores

PRINCIPIOS	DIRETRIZES	NORMAS
<b>Atendimento ao Cliente</b>	Seja transparente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgue informações sobre fornecedores e produtos, instalações, país de origem e todas as outras informações aplicáveis em conformidade com as políticas do Walmart publicadas em <a href="http://www.corporate.walmart.com/sourcing">www.corporate.walmart.com/sourcing</a>.</li> <li>• Mantenha atualizada a relação de suas instalações.</li> </ul>
	Coopere com o Walmart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilize suas instalações para que sejam inspecionadas.</li> <li>• Obtenha e participe das auditorias exigidas.</li> <li>• Participe de iniciativas de colaboração e faça os treinamentos solicitados ou exigidos.</li> <li>• Trabalhe em colaboração com o Walmart e outras entidades do setor ou programas de auditoria a fim de solucionar problemas.</li> <li>• Indique um representante para ser responsável pela conformidade legal e pelo cumprimento destas Normas.</li> </ul>
	Adote e promova essas normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não produza mercadorias em instalações que não estejam em conformidade ou não sejam autorizadas.</li> <li>• Mantenha registros e documentações suficientes para demonstrar a conformidade com estas Normas.</li> </ul>
<b>Respeito Pelo Indivíduo</b>	Não use trabalho involuntário ou de menores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclua o trabalho involuntário-, incluindo mão de obra infantil, forçada, coagida, escrava, prisional involuntária, explorada, traficada ou trabalho sob contrato de servidão- de suas operações e cadeia de fornecimento.</li> <li>• Cumpra todas as leis aplicáveis, regulamentos, acordos e requisitos do setor referentes ao emprego de funcionários jovens</li> </ul>
	Mantenha um processo justo para a tomada de decisões de contratação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tome todas as decisões de contratação (incluindo contratação, rescisão, promoção e disciplina) baseadas na capacidade e disposição para realizar o trabalho.</li> <li>• Forneça um mecanismo pelo qual os funcionários possam denunciar preocupações para a gerência, para você, para o governo, para terceiros pertinentes e para o Walmart, sem receio de sofrer represálias.</li> </ul>
<b>Busca Pela excelência</b>	Conheça seus riscos e tome medidas para combatê-los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conheça e visite as instalações da sua cadeia de fornecimento e monitore seu desempenho.</li> <li>• Avalie e entenda seus riscos, incluindo os que forem específicos ao seu setor, área geográfica e mão de obra.</li> <li>• Adote um sistema de gestão e implemente treinamentos apropriados para o seu setor, área geográfica e mão de obra.</li> <li>• Corrija não conformidades e mitigue riscos; quando aplicável, trabalhe com o programa de auditoria terceirizado de sua escolha para receber treinamento, aumentar sua capacidade, mitigar riscos e corrigi-los.</li> <li>• Monitore sua conformidade com estas Normas, conheça onde existem melhorias e informe seu progresso.</li> </ul>
<b>Agir com Integridade</b>	Seja honesto e Aja de maneira ética.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seja franco durante suas negociações com o Walmart, auditores e programas de auditoria, e outros terceiros.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas normas para fornecedores do Walmart Brasil (2017c)

Analisando minuciosamente as normas, pode-se notar que a companhia ao se tornar parceira de um fornecedor detém conhecimento praticamente de toda a operação interna das empresas agregadas a sua cadeia. Com isso a empresa coopera assessorando os parceiros na obtenção da certificação ao cumprir as normas impostas. Segundo matéria do Jornal *online* Gazeta do Povo (2018), os pré-requisitos impostos aos fornecedores durante negociação é um fator que dificulta a entrada de marcas locais de forma competitiva na rede, o que deixa a empresa dependente das grandes marcas.



### 4.1.3 Operações e Infraestrutura

Conforme informações encontradas na página da companhia são apresentados no Quadro 2, alguns dados relativos ao números de instalações e posicionamento dos centros de distribuição – CDs.

Quadro 2: Centro de distribuição Walmart em números

<b>CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO WALMART</b>	
Número de estados atendidos	27 mais o Distrito federal
Número de estados com CDs	8
Número de CDs	20

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações obtidas na página do Walmart (2015c)

O Wal-Mart utiliza de tecnologias na operacionalização dos seus CDs e no monitoramento de frotas, na busca de uma maior fluidez dos produtos e eficiência de transporte e entrega, gerando maior qualidade a seus clientes e diminuição de custos para a organização, bem como para seus fornecedores. Podemos constatar essas questões em alguns métodos adotados pela empresa.

A empresa adota o princípio de *Backhaul* que permite resultados por meio do planejamento correto das rotas a serem percorridas e do aproveitamento inteligente dos espaços nos caminhões. Dessa forma, após descarregar as mercadorias, os transportadores passam, no trajeto de retorno, por outros fornecedores próximos ao ponto final, o que evita deslocamentos com carretas vazias. (WALMART BRASIL, 2015)

Para Pontes et.al. (2017), quando as empresas associam-se a um sistema de colaboração, passa a existir um maior quantitativo de carga disponível para o compartilhamento entre os operadores logísticos. O autor afirma que quanto mais cargas forem ofertadas ao transportador, maiores serão as chances de otimização de rota, diminuição do preço do frete e utilização da capacidade dos veículos.

Segundo Ballou (2009), para uma grande parcela das empresas, o transporte representa o elemento mais importante do custo logístico, sendo responsável pela absorção de até dois terços deste total. Vale ressaltar que a varejista tem como foco a sustentabilidade, por esse motivo a prática de *backhaul* exerce um papel que vai além da diminuição de custos, gerando uma economia de 106 mil litros de combustível e redução em 286 toneladas de emissão de CO<sub>2</sub> na atmosfera em 2015. (WALMART BRASIL, 2016)

A organização também utiliza a estratégia de cargas conjugadas. O processo é simples, um mesmo caminhão transporta cargas com diferentes temperaturas, utilizando mantas divisórias, esse procedimento é feito em pequenas distâncias, podendo transportar produtos secos, congelados e resfriados ao mesmo tempo, sem prejudicar as mercadorias. O que acarreta uma economia de tempo e custo com transporte logístico. (WALMART BRASIL, 2016).

Outro método utilizado na operação logística é o *Transit point* ou ponto de transbordo, o processo é feito através de uma pré-separação das cargas em veículos maiores até um ponto de transbordo, sendo transferidas para caminhões menores fazerem a distribuição pela região. (WALMART BRASIL, 2016).

O escoamento das mercadorias utilizando os métodos apresentados aqui no quesito operações e infraestrutura, reforçam a busca pela diminuição de custos e aumentar a eficiência das operações de transporte.

#### 4.1.4 Gestão da Demanda

A varejista aderiu desde 2013 ao método *voice picking*, o sistema consiste no uso de *headset* (fones de ouvido) pelos operadores que realizam a separação de pedidos para as lojas. Dessa maneira os funcionários permanecem com as mãos livres, possibilitando um maior rendimento na execução da atividade. Segundo a companhia, a vantagem de adotar o sistema está no fim da necessidade do uso de etiquetas identificadoras, controle e assertividade na localização e identificação de mercadorias e lotes dentro do CD, bem como a qualificação de rotas e deslocamento nos armazéns. (WALMART BRASIL, 2015).

Em consonância ao sistema *voice picking* a companhia implementou o sistema de correia transportadora por esteiras, o equipamento executa a separação automática dos produtos mediante sistema de etiquetas inteligentes lidas por scanner, desta maneira as mercadorias são automaticamente preparadas para destinação aos pontos de embarque dos transportadores instalados no Centro de Distribuição. (WALMART BRASIL, 2015).

O sistema de etiquetas inteligentes empregado na organização é conhecido como RFID – *Radio Frequency Identification* (Identificação por Rádio Frequência), Pedrosa (2009) explica que a tecnologia RFID é baseada na utilização de ondas eletromagnéticas, utilizadas para informar dados de identificação de algum item, pode-se destacar componentes, caixas, pallets, veículos, máquinas e serviços. O autor ainda descreve o processo feito pelo RFID, destacando o fato das informações a respeito de um objeto poderem incluir características sobre temperatura, pressão, etc., essas etiquetas são anexadas em materiais que se movimentam ou encontram-se dispostos no decorrer da cadeia de suprimentos, as informações das etiquetas são lidas por sensores, esses sensores geralmente estão em diferentes etapas e posições na Cadeia de Suprimentos - CS (docas de recebimento e expedição, pontos de controle em armazéns e centros de distribuição, também no processo de fabricação e linhas de montagem; pontos de controle em rodovias, ferrovias, operações de pesagem, etc.).

Os equipamentos e sistemas apresentados normalmente são interligados a um sistema central que gerencia as informações para controlar o fluxo de mercadorias, auxiliando assim a previsão da demanda. A aplicabilidade de tecnologias de informação no decorrer da cadeia facilita a gestão mais exata do processo, simplificando a tomada de decisão em virtude de um direcionamento correto dos dados coletados e numa visão holística das ações que estão acontecendo. (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

## 4.2 Mateus Supermercados

### 4.2.1 Histórico da Empresa

As operações do Mateus tiveram início com uma pequena mercearia na cidade de Balsas/MA no ano de 1986. No ano 2000 foi inaugurado o primeiro hipermercado da rede, com isso iniciou-se um plano de expansão ambicioso para alcançar todo o estado a partir de então, inaugurando lojas em cidades com grande potencial de mercado, como Imperatriz em 2000, Santa Inês em 2002 e finalmente, chegando a São Luís em 2003. (GRUPO MATEUS, 2019) <sup>[3]</sup>

Hoje o Grupo Mateus é um conglomerado de empresas que opera no varejo de supermercados, atacarejo, móveis e eletrodomésticos, indústria de panificação, distribuição de medicamentos e construção, além de atender mais três estados (Piauí, Tocantins e Bahia) no formato atacadista com o Armazém Mateus.

Atualmente o Grupo Mateus gera mais de 22.000 empregos diretos, consolidou suas marcas como referências de mercado, presente em 22 cidades nos estados do Maranhão e Pará, inclusive na capital Belém. É hoje a sexta maior empresa de varejo alimentar do Brasil e

se desenvolve a cada dia, em estruturas físicas, logísticas e tecnológicas. O Quadro 3 apresenta números relevantes da empresa.

Quadro 3: Mateus supermercados em números

<b>MATEUS SUPERMERCADOS EM NÚMEROS</b>	
Número de lojas	23 (18 no MA, 5 no PA)
Cidades atendidas	9 (5 no MA, 4 no PA)
Total de checkouts	559
Área de vendas total	56.850 m <sup>2</sup>
Área de vendas por loja	1.113 a 6.025 m <sup>2</sup>
Mix por loja (SKU)	10.743 a 19.131

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da página do Grupo Mateus (2019)

#### **4.2.2 Gestão de Fornecedores**

Como dito anteriormente no caso Walmart, a seleção de fornecedores é de vital importância para os grupos varejistas, não só em virtude de estabelecer boas relações, mas também objetivando uma estratégia de eficiência e vantagem competitiva.

Compradores selecionam fornecedores com base em uma combinação das características de preço, qualidade e serviço para satisfazer suas necessidades operacionais. Ballou (2009). Os critérios utilizados pelo Grupo Mateus, segundo Emanuel (2019) <sup>[4]</sup>, para selecionar e avaliar fornecedores está na força de mercado, preço e condições de vendas oferecidas pelos mesmos, além disso um fator importante durante a negociação de firmamento de parceria gira em torno de vantagens extras oferecidas a organização como: ações de degustação, promotores na loja, reposição de mercadorias e condições de vendas.

O Mateus é uma das maiores varejistas do estado, tornando-se pelo porte um comprador diferenciado, pois adquire grandes lotes de produtos. Porter explica que “compradores diferenciados podem requerer níveis diferentes de atendimento, qualidade ou durabilidade desejadas para o produto, necessidade de informações nas apresentações de venda etc.” (PORTER, 2004, p.113). Por se tratar de uma das maiores varejistas no estado e de maior abrangência local, a empresa exerce um grande poder na escolha de seus parceiros, adquirindo assim uma vantagem competitiva no mercado.

No relacionamento com fornecedores a empresa utiliza estratégias para estimular o crescimento integrado da cadeia como preferência de recebimento e acompanhamento de reuniões, além disso algumas empresas recebem um espaço administrativo dentro da loja principal. Esse tratamento procura estreitar o contato com parceiros e aumentar a relação de cooperação, principalmente grande e médios fornecedores, já que uma das dificuldades enfrentadas pela organização está na negociação quanto a garantia de vendas ou garantia de qualidade do produto.

#### **4.2.3 Gestão da Demanda**

Existe um histórico de fornecedores com cadastro de grande e pequena participação (força de mercado), em cima desse conhecimento armazenado é feito um estudo de fornecedores. Alguns têm preferência de recebimento ocasionado pela exigência dos clientes para com determinados produtos, essa preferência é dada por exemplo, através de projeção de vendas de determinados produtos/marcas nas lojas do Mateus. A empresa tem áreas específicas que realizam os estudos e cadastro de fornecedores, áreas como gestão de categoria e central de cadastros são setores que fazem esse levantamento, além deles existe um setor de inteligência comercial que gerencia os dados, com esses elementos a organização

pode tomar a decisão de cadastrar ou não um novo produto e se deve continuar ou descontinuar um item.

Fazendo uso das palavras do Supervisor do Mateus: “Quando se fala em demanda no Mateus se fala em sistema [...], nosso sistema é próprio, o *GMCORE WMS* e ele roda justamente para o ressuprimento em todas as etapas da nossa cadeia”. A área de logística faz uso de um sistema desenvolvido exclusivamente para o Grupo Mateus que se aplica em todas as atividades da empresa, não sendo necessário o uso de outro *software*. As informações são geradas internamente e passadas ao fornecedor conforme a necessidade aumentando a cooperação entre as partes. O sistema faz comparativo de vendas, comparativo de compra, tira a média de vendas em relação a um período estabelecido, tal informação pode ou não ser repassada ao fornecedor. “O WMS propicia aprimoramento e integração entre atividades operacionais e administrativas, incluindo todos os setores e atividades ligados à movimentação de materiais, dentro da indústria e comércio”. (BANZATO, 2005, Apud ASSIS; SAGAWA, 2018).

O sistema empregado nas atividades do Mateus realiza o fechamento de vendas diariamente, produzindo automaticamente informações que geram a reposição no CD, reposição das lojas Mateus supermercados e fornece cálculos de projeção anual de demanda.

#### 4.2.4 Operações e Infraestrutura

Quanto a operação e estrutura dos CDs, esse estudo tem maior abrangente em relação ao CD 116 que está alocado na cidade de São Luís, onde a entrevista foi realizada, o Quadro 4 transmite números relativos ao coletivo de Armazéns da organização, já o Quadro 5 traz informações sobre a capacidade do Armazém 116.

Quadro 4: Centro de distribuição em números

<b>CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO EM NÚMEROS</b>	
Número de estados atendidos	5
Número de CDs	5
Número de funcionários	2700
Área total de Armazém	185.000 m <sup>2</sup>
Número de fornecedores	775
Número de clientes	13.000
Número de docas	367
Capacidade de recebimento simultâneo de carretas	150
Capacidade de armazenagem em posição pallet	210.000

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da página do Grupo Mateus (2019)

Quadro 5: CD 116 em números

<b>CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO 116 EM NÚMEROS</b>	
Número de lojas abastecidas	42 até 400 km do CD
Capacidade de armazenagem	135 milhões de reais em mercadorias
Número de docas	54 docas
Número de funcionários	500 diretos + 200 indiretos
Área total do Armazém	250.000 m <sup>2</sup>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da entrevista

O Centro de Distribuição em questão atualmente opera um quarto de sua capacidade, futuramente o espaço contará com área total de 116.000m<sup>2</sup>. O armazém localiza-se na BR 135, no novo Distrito Industrial da capital maranhense, estando em uma localização considerada privilegiada. Na atualidade o local dispõe de 28 ruas compreendendo no final do empreendimento um total de 106 ruas, tendo hoje 54 docas e ao fim do projeto contabilizará 210 docas.

Como explanado no estudo teórico deste trabalho o varejista é o elo na cadeia entre o cliente final e o fabricante com esse esclarecimento é possível entender a estratégia de localização do CD 116, estando no Distrito industrial próximo a fabricas, estando na BR rota prioritária, próximo a linha férrea por onde também chegam produtos de consumo e do Porto do Itaqui rota de mercadorias importadas.

A empresa define as rotas a partir do peso a ser entregue em cada loja ou cliente, a quantidade de carga por loja determina a rota a ser seguida. Sendo assim, dependendo do peso a ser transportado é feito reaproveitamento de espaço, compartilhando a carreta para mais de uma loja. Utiliza-se o compartilhamento de cargas entre filiais, caso uma ou mais lojas não consigam completar o peso de balança do caminhão, trazendo uma economia no frete. É importante frisar que o compartilhamento da carreta é feito apenas com cargas secas, um dos motivos está na disposição da estrutura dos galpões, não são mesclados frios com secos. Além disso, o Mateus faz uso do método *Transit-Point*, o processo acontece quando o produto está em ruptura nas lojas, ou seja, quando algum item está em fase de recebimento, mas se esgotou no ponto de venda.

A Frota de carretas do Mateus Supermercados é mista, sendo 35 carretas terceirizadas e 12 próprias. As carretas terceirizadas abastecem as lojas do Grupo Mateus, já os caminhões internos suprem as necessidades dos clientes externos (pequenos comerciantes). Convém destacar que esses números são referentes as frotas que abastecem a cidade de São Luís/MA.

Os indicadores de desempenho utilizados para acompanhar a performance nos processos logísticos da empresa são porcentagem de separação por colaborador, número de descarregamento e tempo de descarregamento. O acompanhamento de indicadores é feito pela liderança (supervisores, coordenadores, gerente de produção e gerente de operações).

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para concluir os casos Wal-Mart e Mateus Supermercados, cabe ressaltar suas similaridades e divergências. O Quadro 7 sintetiza as informações apresentadas de forma comparativa.

Quadro 7: Síntese dos resultados da pesquisa

QUADRO COMPARATIVO ENTRE AS DUAS ORGANIZAÇÕES		
CARACTERÍSTICAS DA CADEIA	WAL-MART	MATEUS
FORNECEDORES	Critérios para consolidação de parcerias: aceitação das normas exigidas para fornecedores; avaliação de fornecedores por intermédio de programas de Auditorias periódicas e certificação em segurança alimentar.	Critérios utilizados para avaliar fornecedores são força de mercado, preço e condições de vendas. Utiliza-se base de dados com informações armazenadas quanto a fornecedores.
	Programa de Qualificação e Certificação de Fornecedores.	Não existe metodologia ou normas de qualificação de fornecedores.
	A negociação com fornecedores quanto a aceitação dos critérios impostos pela organização, bem como cumprimento de metas.	A principal dificuldade no relacionamento com fornecedores está na negociação quanto à garantia de vendas ou garantia de qualidade do produto.
GESTÃO DA DEMANDA	Ferramenta empregada: <i>Voice Picking</i> e correia transportadora.	-
	Software de gestão não divulgado.	GMCORE: É um sistema WMS, desenvolvido exclusivamente para o Grupo Mateus.
	Sistema de etiquetas inteligentes (RFID)	Sistema de etiquetas inteligentes (RFID)
OPERAÇÃO E INFRAESTRUTURA	Informação não encontrada	A empresa define a rota a partir do peso a ser entregue em cada loja ou cliente, a quantidade de carga por loja determina a rota a ser seguida.
	20 Centros de Distribuição	8 Centros de Distribuição
	Metodologias empregadas Tipo: <i>Backhaul</i> , e <i>Transit-point</i>	Metodologia empregada Tipo: <i>Transit-point</i>
	Cargas conjugadas Tipo: diferentes temperaturas (secas, resfriadas e congeladas).	Cargas conjugadas Tipo: mesmas características físicas.
	Frota 100% terceirizada	Frota própria e terceirizada

Fonte: elaborado pelo autor com base nos estudos de caso

O Wal-Mart está presente com Centros de Distribuição em 8 estados da Federação, compondo um total de 20 CDs em operação, em contraponto o Mateus Supermercados abrange Norte e Nordeste, estando com CDs no Pará e Maranhão, contabilizando um total de 5 unidades em operação. Enquanto a primeira tem um faturamento anual beirando 25 Bilhões a segunda empresa estudada tem um faturamento médio de 5 Bilhões. Essas são informações importantes para salientar e explicar as diferenças encontradas nesse estudo, pois a estrutura empresarial é fator preponderante para a operação logística.

Aprofundando as divergências, menciona-se no quesito fornecedores circunstâncias para firmar parcerias comerciais. No primeiro caso observou-se a utilização de critérios mais formais e exigentes, tendo como alicerce princípios da cultura empresarial, assim como exigências governamentais de saúde e segurança, sendo estas norteadoras no firmamento contratual, bem como cumprimento de normas padronizadas. No que tange o segundo caso, percebeu-se premissas mais superficiais para estabelecer condições de parcerias, não havendo um método ou conceito norteador, tendo como critério de avaliação uma base de dados com informações dos parceiros.

Quanto a questão de qualificação, certificação, treinamentos e capacitações o Wal-Mart tem programas específicos e reproduzidos em toda sua rede (Programa de Qualificação e Certificação de Fornecedores). O Mateus não tem metodologias ou normas de qualificação de fornecedores, percebeu-se que a empresa ainda não tem uma visão voltada para qualificar tecnicamente a cadeia, ela mais recebe conhecimento do que entrega.

Quanto às dificuldades no relacionamento com parceiros constatou-se que a empresa do caso 1 enfrenta barreiras quanto ao cumprimento e aceitação dos critérios impostos aos fornecedores em virtude da aquisição de certificação e controle via auditorias, principalmente ao se tratar de empresas de menores portes. Em relação ao segundo caso a principal dificuldade no relacionamento com fornecedores está na negociação quanto à garantia de vendas ou garantia de qualidade do produto.

Ambas as empresas pesquisadas possuem sistema de informação gerencial, o sistema de gestão auxilia na previsão de demanda. Cada varejista possui um sistema conforme seu porte e necessidade, o Wal-Mart lança mão de ferramentas (máquinas) complementares ao seu sistema, o Mateus até então não faz uso de variedade de ferramentas complementares ao sistema.

Outra divergência encontrada trata do transporte de cargas conjugadas. Ambas as empresas utilizam de compartilhamento de carretas para escoar suas mercadorias, porém há uma diferença na eficiência do sistema empregado. O Walmart além de compartilhar caminhões para mais de um cliente ou loja, consegue dispor itens de diferentes temperaturas no mesmo embarque, essa disposição de produtos é possível em virtude da capacidade de armazenamento desses itens no mesmo local de distribuição. No caso Mateus, observou-se a ineficiência para este quesito, a empresa também compartilha carretas, contudo por não possuir atualmente um CD com essa capacidade de armazenagem mista não efetua o sistema de cargas conjugadas para produtos de temperaturas distintas.

Conforme técnicas empregadas na movimentação de mercadorias o primeiro caso aponta a utilização de *backhaul e Transit-Point* na empresa estudada, sendo uma forma de diminuição de custos e tempo de entrega, é bom destacar que a organização utiliza essas metodologias em grande escala, fazendo parte essencial de sua logística. Quanto ao caso dois a empresa faz uso da metodologia *Transit-Point* de forma pontual, em situações como a falta iminente de mercadoria.

Com relação as divergências encontradas, destaca-se o porte das empresas, estratégias, métodos empregados na logística, tratamento de mercadorias e transporte. Percebeu-se também convergências, principalmente na gestão de transporte, informação e cooperação de informações com fornecedores, ainda que hajam particularidades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo de caso desenvolvido nas Redes Wal-Mart e Mateus Supermercados, nota-se a relevância das empresas terem como estratégia de distribuição e controle sistemas avançados, eficazes e de qualidade, envolvendo vários setores e atividades das companhias, outrossim por serem significativas para o desempenho e lucratividade. Evidenciamos então a diminuição nos custos, melhor organização, redução de tempo, qualidade nos serviços empregados e entregues, entre outros tantos benefícios advindos de sistemas gerenciais em logística

Em se tratando da relevância desse estudo para as empresas pesquisadas, o trabalho demonstra importância em especial para o Mateus Supermercados, evidenciando seu potencial de crescimento em território, é evidente que a empresa tem como estratégia expansão territorial devido ao investimento em sua estrutura operacional, além do mais o trabalho aponta divergências e convergências quanto a gestão da cadeia de suprimentos do Wal-Mart que é considerado referência no gerenciamento logístico, podendo servir como forma de

repensar a utilização de novos métodos e ferramentas. Essa relevância reponde a questão problema desse estudo que é o Mateus Supermercados adota métodos e técnicas semelhantes a do Wal-Mart na gestão da cadeia de suprimentos?

Como sugerido nos objetivos específicos, foram estudadas a estrutura e gestão de ambas as varejistas, no que concerne a infraestrutura, faturamento, número de centro de distribuição, localidades em que as organizações atuam e estão estabelecidas. Em relação à comunicação, focou-se no fluxo de dados da rede, como informações compartilhadas entre os parceiros e dados gerados durante o processo logístico. Com relação aos recursos, empenhou-se na análise das ferramentas utilizadas para a eficiência e eficácia da movimentação e gestão de materiais. Unindo-se os quatro critérios atingiu-se a investigação da cadeia de suprimentos de ambas as redes varejistas.

Ainda com relação às metas dos objetivos, foram feitas análises comparativas da gestão da cadeia de suprimentos nas duas organizações, na busca de identificar convergências e divergências que respondessem a questão problema desse estudo.

Verificou-se que as empresas pesquisadas estão em diferentes estágios de gestão, em demandas, transportes e fornecedores. Pode-se inferir que isso é devido ao tempo de atuação de cada companhia, o Wal-Mart adquiriu expertise em anos de existência, sendo precursor na utilização de determinadas ferramentas e na antecipação da implementação de novas tecnologias. Como dito no estudo preliminar deste trabalho, a logística está sempre se reinventando e inovando, é constantemente mutável, cabe as empresas se anteciparem na busca inteligente de inovação. O Mateus é jovem em comparação ao Wal-Mart e tem muito a se desenvolver, não só em gestão de transporte e armazenamento, mas principalmente em gerenciamento de fornecedores, buscando métodos mais efetivos de aproximação e cooperação entre as partes.

As principais contribuições desse trabalho estão em fornecer informações pertinentes a gestão da cadeia de suprimentos como obtenção de eficiência no atendimento às necessidades dos principais integrantes da cadeia sendo, o consumidor, fornecedor e varejista, assim como geração de vantagem competitiva e diminuição de custos para as organizações. Além do papel formador de conhecimento para toda a comunidade acadêmica, profissionais do ramo e sociedade.

O tema aqui tratado pode ser explanado com mais profundidade em possíveis temáticas como:

Estudo sobre fatores críticos de sucesso para a gestão no relacionamento com fornecedores;

Influência de grandes varejistas na negociação de parcerias;

Métodos de gestão de materiais empregados no varejo;

Localização como vantagem competitiva na cadeia de suprimentos.

É pertinente tratar das dificuldades enfrentadas na execução do estudo, um dos entraves enfrentados pela autora consiste no levantamento documental referente ao caso Wal-Mart, constatou-se que a empresa deixou de atualizar suas plataformas digitais desde o fim 2016, bem como os relatórios anuais de sustentabilidade. Esse obstáculo não prejudicou a aquisição de informações, porém deixou uma ruptura no que tange a atualidade dos dados.

Por fim, o estudo da cadeia de gestão de suprimentos de dois varejistas de portes diferentes, mostrou-se importante, pois provou que cada empresa tem suas particularidades, cultura organizacional, processos de relacionamento, cooperação e metodologias que se completam com a realidade e especificidade de cada empresa.



## NOTAS EXPLICATIVAS

- [1] Os dados mais recentes da companhia Wal-Mart foram inseridos até o que foi possível, pois desde o fim de 2016 a página oficial da mesma não vem sendo atualizada e poucas informações têm sido divulgadas.
- [2] Informação extraída do documento Normas para Fornecedores na página web do Walmart Brasil (2017c)
- [3] Todas as informações referentes ao histórico da empresa foram retiradas da página oficial (GRUPO MATEUS, 2019).
- [4] Informações obtidas por meio de entrevista com Jaci Emanuel Supervisor do Grupo Mateus Supermercados, em São Luís, junho de 2019.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. São Paulo. ABRAS, 2016. Disponível em:

<<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=50049>>. Acesso em: maio

ABRAS. São Paulo. ABRAS, 2017. Disponível em:

<<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55616>>. Acesso em: maio 2019

ABRAS. São Paulo. ABRAS, 2018. Disponível em:

<<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=63952>>. Acesso em: maio 2019

ABRAS. São Paulo. ABRAS, 2019. Disponível em:

<<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=67505>>. Acesso em: maio 2019

ADVANT INTERNACIONAL. **Advant internacional adquire participação majoritarian no Walmart Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.adventinternational.com/br/advent-international-acquire-participacao-majoritaria-no-walmart-brasil/>> Acesso em: maio. 2019.

ASSIS, Rafael de; SAGAWA, Juliana Keiko. Avaliação da implantação do Sistema de Gestão de Armazém em uma empresa multinacional do ramo de acionamentos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 370-383, Jun. 2018 . Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2018000200370&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000200370&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: Jun. 2019. Epub Mar 15, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x3315-18>.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2009.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de Cooperação e a Competitividade no Setor Supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44402/relacoes-de-cooperacao-e-a-competitividade-no-setor-supermercadista/i/pt-br>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**: Supply chain. 3. ed. Atual. São Paulo: Atlas, 2009.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. Atual. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

EMANOEL, Jaci. Supervisor. **Grupo Mateus Supermercados**, São Luís, jun. 2019. Entrevista.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

GAZETA DO POVO. **O que deu errado no Walmart no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/o-que-deu-errado-com-o-walmart-no-brasil-65ihc58pqcpmfffm077tppfyh/>>. Acesso em: Jun. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUPO MATEUS. **Coletiva de imprensa**. 2019. Disponível em: <<https://web.grupomateus.com.br/noticias/149>>. Acesso em: maio 2019.

GRUPO MATEUS. **Nossas marcas**. 2019. Disponível em: <<https://web.grupomateus.com.br/marcas>>. Acesso em: abr. 2019.

GUARNIERI, Patricia. Síntese dos principais critérios, métodos e questões de seleção de fornecedores multicritério. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 1-25, fevereiro de 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552015000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000100003&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 13 de junho de 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151109>

GUERREIRO, R.; BIO, S. R.; MENDEL, S. F. Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo com empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 1, p. 73-100, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/14510/logistica-integrada--gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-mensuracao-de-custos-e-resultados-logisticos--um-estudo-com-empresas-brasileiras/i/pt-br>> Acesso em: 24 jun. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Roberta. Você conhece as diferenças entre logística e cadeia de suprimentos?. **Cargox**, [S.l.], 22 jan., 2018. Disponível em: <<https://cargox.com.br/blog/voce-conhece-as-diferencas-entre-logistica-e-cadeia-de-suprimentos>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PEDROSO, Marcelo Caldeira; ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, Cesar Alexandre de. Adoção de RFID no Brasil: um estudo exploratório. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 12 a 36 de fevereiro de 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712009000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: jun. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000100002>.

PONTES, Denio Igor Silva et al. **Estratégia logística de compartilhamento de cargas: o caso das empresas CBL alimentos e M Dias Branco**. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pesq=ok&ano=2017&area=&pchave=&autor=denio+igor+silva+de+pontes>>. Acesso em jun. 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VAROTTO, Luís Fernando. História do varejo. **GV-executivo**, [S.l.], v. 5, n. 1, p.86-90, out. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34379>> Acesso em jul. 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v5n1.2006.34379>.

WALMART BRASIL **Relatório de sustentabilidade 2015 (exercício 2014)**. 2015. Disponível em: <https://www.walmartbrasil.com.br/wm/wp-content/uploads/2015/08/Relatorio-de-Sustentabilidade-2015.pdf>>. Acesso em: Ago. 2018.

WALMART BRASIL. **Cadastro de fornecedores**. 2017c. <<https://www.walmartbrasil.com.br/fornecedores-do-walmart/cadastro-de-fornecedores/>>. Acesso em jun. 2019.

WALMART BRASIL. **Relatório de sustentabilidade 2016 (exercício 2015)**. 2016. Disponível em: <<https://www.walmartbrasil.com.br/wm/wp-content/uploads/2016/08/Walmart-Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade-2016.pdf>>. Acesso em: Ago. 2018.