

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAROLINE DE LIMA ERICEIRA

A LOGÍSTICA NO ABASTECIMENTO DO MERCADO VAREJISTA.

UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SABOR LATICÍNIOS DO NORDESTE.

São Luís

2013

CAROLINE DE LIMA ERICEIRA

A LOGÍSTICA NO ABASTECIMENTO DO MERCADO VAREJISTA.

UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SABOR LATICÍNIOS DO NORDESTE.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Msc. Giselly Daniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

São Luís

2013

CAROLINE DE LIMA ERICEIRA

A LOGÍSTICA NO ABASTECIMENTO DO MERCADO VAREJISTA.

UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SABOR LATICÍNIOS DO NORDESTE.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em:/...../.....

BANCA EXAMINADORA

Profª Msc. Giselly Daniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

1º Examinador

2º Examinador

À minha mãe Milcarina, à minha vó Maria Teresa e ao meu irmão Pedro
Alexandre.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, por me permitir superar todos os obstáculos e por não deixar que eu perdesse a fé e a esperança em nenhum momento, mesmo nos mais difíceis.

À minha mãe, Milcarina Costa Rodrigues de Lima, por todo amor, pela dedicação e sacrifício com que me educou e pelos valores que me ensinou.

À minha avó, Maria Teresa Costa Rodrigues de Lima, por todo amor, carinho, paciência e dedicação durante minha vida.

Ao meu irmão, Pedro Alexandre Costa Rodrigues de Lima, pela lealdade e companheirismo em todos os momentos.

Aos meus padrinhos, Raimundo Mulunt Ericeira Gomes e Milza Rodrigues Gomes, pelas palavras de esperança e incentivo.

Aos meus familiares, que torceram por mim, pelo apoio e carinho.

A todos os meus amigos, que me ajudaram, sofreram, sorriram e estiveram ao meu lado durante toda essa caminhada.

A todos os professores pela contribuição primordial à minha formação, em especial à Prof^a Giselly Ferreira, pela disponibilidade, paciência e incentivo durante a orientação para execução deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que me rodeiam, pois sem a força de cada um em minha vida, seria muito difícil chegar até aqui; até mesmo, impossível.

“O Senhor é a minha rocha, a minha fortaleza e o meu libertador.”

Bíblia Sagrada; Salmo 18,3

RESUMO

A logística torna-se neste momento uma estratégia importante, contribuindo para minimizar os custos operacionais, além de atuar como ferramenta essencial na competitividade entre as empresas. Os transportes, no interior da atividade de distribuição, deixam de ser encarados como simples atividade de movimentação, para se tornar um elo estratégico entre clientes e fornecedores, ou seja, a última fronteira de custos das empresas. O presente estudo visa avaliar o potencial de aplicação das estratégias logísticas utilizadas pelas organizações na busca da vantagem competitiva. Para desenvolver o estudo, a metodologia utilizada foi a da pesquisa bibliográfica, contribuindo para o desenvolvimento teórico do trabalho, bem como a conciliação da teoria com a prática através de um estudo de caso na empresa do setor alimentício Sabor Laticínios do Nordeste. A pesquisa mostra que, atualmente, o diferencial das empresas está no setor logístico, e a Sabor Laticínios do Nordeste utiliza o método de rotas fixas para abranger a maior região possível do mercado varejista.

Palavras-chave: Logística. Cadeia de Abastecimento. Mercado varejista.

ABSTRACT

Logistics becomes an important strategy at this time, helping to minimize operational costs; besides acting as an essential tool in business competitiveness. Transport, within of the distribution activity, are no longer regarded as mere activity of handling, to become a strategic link between customers and suppliers; in the other words, the last frontier of business costs. This study aims to evaluate the potential application of logistics strategies used by organizations in pursuit of competitive advantage. To develop the study, the methodology used was literature, contributing to the development of theoretical work as well as the reconciliation of theory with practice through a case study company in the food sector of the Northeast Dairy Flavor. Research shows that, currently, the differential is in the logistics sector companies, and the “Sabor Laticínios do Nordeste” uses the method of fixed routes to embrace the largest possible area of the retail market.

Keywords: Logistics. Supply Chain. Retail market.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ciclo Logístico	18
Gráfico 2: Crescimento do Varejo	29

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1: Logomarca Sabor Laticínios do Nordeste	32
Imagem 2: Mix de Produtos da Sabor Laticínios do Nordeste	32
Imagem 3: Caminhão de entrega da Sabor Laticínios do Nordeste	34

LISTA DE MAPAS

Mapa 1: Localização da Sabor Laticínios do Nordeste	31
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: PDVs X Faturamento X Tempo Gasto	35
---	----

GLOSSÁRIO

Mix de produtos: Consiste na linha de produtos com que a loja trabalha e suas divisões.

LISTA DE SIGLAS

IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PMC	- Pesquisa Mensal do Comércio
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PDVs	- Ponto de Vendas

SUMÁRIO

1.Introdução	15
2.Logística	17
2.1.Origem e Processo evolutivo da Logística	18
2.2. Conceituando Logística	20
2.3. Cadeia de Suprimento	21
2.3. Mercado Varejista	25
3. Estudo de caso	
3.1. E empresa Sabor Laticínios do Nordeste	29
3.2.Atual distribuição Logística da Sabor Laticínios do Nordeste	31
4. Conclusão	34
Referências Bibliográficas	37

1. INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam hoje uma dura realidade: a competitividade de feroz e implacável. Especialistas apontam que os produtos comercializados são de pouca diferenciação entre si, graças à capacidade produtiva e aos ciclos de vida desses produtos cada vez mais curtos. Tamanha semelhança obriga as empresas a criarem diferenciais competitivos no campo das operações logísticas, pois o cliente está cada vez mais exigente e ciente de sua importância; desta maneira, forçam as empresas do setor de produção a investir e concentrar esforços também nas cadeias de suprimentos.

Considerando esse cenário, no qual o diferencial de uma empresa deve ser em sua logística, essa pesquisa tem como problema o desafio enfrentado pelas organizações para melhorar a logística no processo de abastecimento do varejo. Têm-se como objetivo principal analisar a estratégia na logística para o abastecimento do mercado varejista.

A abordagem deste trabalho caracteriza-se, particularmente, por referenciar teoricamente a logística, no que tange ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, como fator fundamental para abastecimento do mercado varejista, como geração de valor aos clientes por meio de um serviço que reduza custos operacionais, como essência da atuação da logística empresarial - o que é muito importante nesses tempos de grandes exigências dos clientes, devido ao crescimento da competição em vários segmentos. Além disso, explora os elementos teórico-empíricos, formulados por renomados autores, para construção de conhecimento em gestão logística aplicado ao varejo.

Quanto à metodologia da pesquisa, tomou-se por base a taxonomia apresentada por Ballou (2009), que qualifica a pesquisa sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, pois se valeu de informações contidas em livros, publicações técnicas e acadêmicas. Quanto aos fins, a pesquisa foi aplicada, pois se pretende associar a logística estudada teoricamente por autores de renomada

competência, com situações concretas encontradas na referida empresa do setor alimentício “Sabor Laticínios do Nordeste”.

Desta forma, este trabalho, no capítulo um, é composto pela introdução, o segundo capítulo apresentará concepções e reflexões sobre a logística.

Em seguida, no capítulo três, destacará o gerenciamento da cadeia de suprimentos; no capítulo quatro, terá ênfase no varejo.

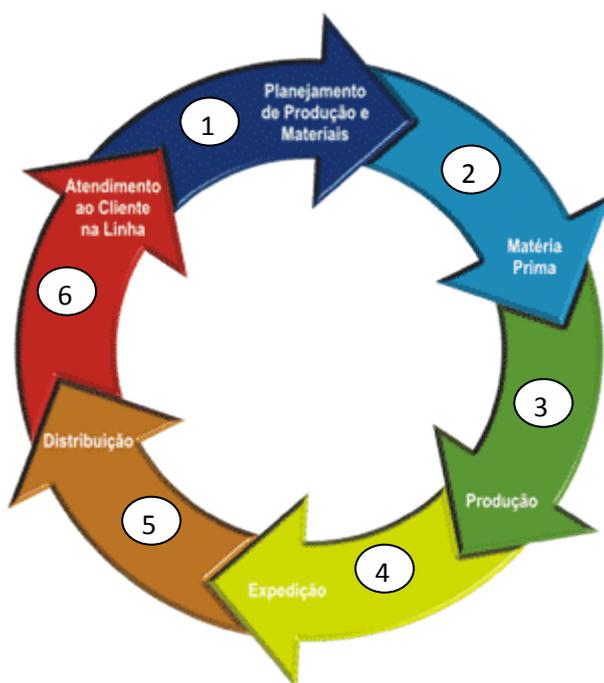
Por fim, o capítulo cinco, é caracterizado por um estudo de caso baseado nos conceitos estudados no decorrer deste trabalho na empresa “Sabor Laticínios do Nordeste”.

2. Logística

Um ambiente altamente competitivo, aliado ao fenômeno da globalização dos mercados, exige das empresas maior agilidade - que melhore seus planejamentos e a constante procura na redução de custos. Neste universo de muitas exigências em relação à produtividade e qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, a logística assume um papel fundamental entre as diversas atividades da empresa para atingir seus objetivos.

O processo logístico engloba toda a organização e trata da perfeita sincronização entre os elos que envolvem os processos, de acordo com a imagem 1, no qual o processo logístico passa por seis etapas: 1) planejamento de produção e matéria prima, que consiste em determinar o nível de produção e a quantidade de matéria prima adequada; 2) aquisição de matérias primas - para a produção; 3) produção - produz aquilo que foi planejado; 4) expedição - consiste em verificar se o que o cliente pediu está pronto para entrega; preparar os documentos de remessa e carregar o caminhão; 5) distribuição - sair da empresa para levar a mercadoria ao cliente; e 6) atendimento ao cliente - dar a atenção devida e adequada ao cliente.

Imagem 1: Ciclo logístico
Fonte: www.e-commerce.org.br, em 28/12/2012



As logísticas, junto com a administração, podem prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. A logística é um assunto vital para a competitividade das empresas nos dias atuais, podendo ser um fator determinante do sucesso ou fracasso das empresas.

2.1. Origem e Processo evolutivo da Logística

A logística surgiu inicialmente como parte da arte dos militares, era utilizada na guerra como a área que cuidava do planejamento de vários itens importantes: armazenamento, distribuição e manutenção de vários tipos de materiais como armas, roupas; além de alimentos, saúde, transportes e etc.

Do período pós-guerra até a década de 70, as empresas voltaram-se totalmente para a sua própria produção, ou seja, o foco era o volume produzido, e, desta maneira, a logística desenvolveu-se em função da produção.

A década de 80 foi marcada por um crescimento revolucionário da logística, que foi ocasionado pelas demandas da globalização, pela alteração da economia mundial e o grande uso de computadores na administração. Foi nesta década que a nomenclatura “Logística” começou a ser mais utilizada, pois era conhecida como “Administração Organizacional e Economia de Guerra”.

“Com o decorrer do tempo os problemas logísticos ficaram mais complicados; apareceram não só mais tipos de serviços de transporte para selecionar, como também houve proliferação de produtos e maior quantidade de depósitos no sistema de distribuição. Essa complexidade poderia então ser efetivamente tratada por novas tecnologias, como o computador que acabava de estrear no mundo dos negócios. Ao mesmo tempo, houve incremento do uso de modelagem matemática, particularmente da programação linear, da teoria de controle de estoque e da simulação” (CHING, 1999)

Na década de 90, a revolução tecnológica e o menor preço dos sistemas informatizados viabilizaram a disponibilização de informações precisas e em tempo hábil, estimulando, assim, o acelerado uso do computador como ferramenta básica para uma rápida e realista avaliação das situações que se apresentavam, minimizando o tempo de resposta e aumentando as possibilidades do sucesso empresarial. A adoção de sofisticadas abordagens de gerenciamento logístico passou a representar o ponto chave na sustentação das estratégias mercadológicas inovadoras que invadiam o mercado. O processo decisório tornava-se mais ágil; os ciclos operacionais, mais curtos e as adaptações ao sistema, menos traumáticas. Até meados dos anos 90, a logística era vista apenas como transporte dos produtos prontos de uma determinada empresa ou de uma fábrica. Esse fato custou muito dinheiro e desperdício para as empresas que, a partir de 1998, começaram a estudar profundamente suas atividades e passaram a entregar a parte logística para empresas especializadas no setor. Como exemplo, grandes supermercados e empresas de eletrodomésticos que terceirizam suas atividades de entrega.

Com a competitividade e com suas necessidades e desejos a serem satisfeitos, surge um desafio às empresas: disponibilizar seus produtos, ao menor custo possível, no momento e no local adequado de forma que seus clientes possam consumir seus produtos, satisfazendo, assim, suas necessidades e desejos.

O aumento do nível de exigência dos consumidores motiva a necessidade de constante renovação do “mix” de produtos oferecidos, fato que reduziu o ciclo de vida deles. As empresas perceberam que, através da logística, a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de motivação e armazenagem que visam facilitar o fluxo do produto.

“[...] As empresas operam dentro de um ambiente que muda constantemente, devido aos avanços tecnológicos, às alterações na economia e na legislação, e à disponibilidade de recursos. Portanto, a filosofia da administração se altera com o tempo, de forma a se

adaptar às novas exigências de desempenho para as firmas. A logística assim apresenta uma nova visão empresarial - uma nova ordem das coisas." (BALLOU, 2009)

Um dos grandes problemas enfrentados pela logística é diminuir o hiato entre a produção e a entrega. Dessa maneira, os clientes terão bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem (Ballou. Ronal, 2009, p.17). Assim, no mercado competitivo atual, no qual é cada vez maior a importância da velocidade das entregas e o serviço ao cliente, a combinação de altos custos e longos prazos pode significar a decadência da competitividade das empresas.

Na consideração dos custos, existe uma relação direta entre o tamanho do fluxo logístico e o estoque que fica retido nele, pois, a cada dia de retenção do produto, ocorrem despesas de manutenção de estoques. Entretanto, considerando os prazos, existe uma relação entre prazos longos e respostas lentas às necessidades dos clientes, *versus* prazos curtos e respostas rápidas às necessidades dos clientes.

Mesmo tendo superado alguns obstáculos, a logística ainda segue em pleno desenvolvimento e continua sendo desafiada a buscar e superar os desafios que se apresentam - prazos cada vez mais apertados é um desses, ainda que a capacidade de resposta seja superior das anteriores as operações logísticas de hoje se tornaram muito mais complexas e exige muito mais coordenação.

2.2. Conceituando Logística

É notório que a logística é conhecida como uma parte essencial nas empresas, é um departamento responsável pela gestão dos materiais, sejam eles de qualquer tipo. A logística administra recursos financeiros e materiais, planeja a produção, o armazenamento, o transporte e a distribuição desses materiais. Está presente em diversos tipos de empresa e possui diversas funções.

A CSCMP (Council of Supply Chain Management Professional) é a principal associação mundial de profissionais de gestão de cadeias de abastecimento, define logística como “Parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes” (Carvalho, 2002, p. 31).

Percebe-se que a logística para a CSCMP está relacionada ao planejamento e à realização de vários projetos até chegar ao consumidor final. Da mesma forma, para BALLOU, (1993, p. 28) “a logística é responsável pelo processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenagem das matérias-primas, dos produtos em processo e acabados e também de informações, desde os fornecedores até o cliente de forma eficiente e efetiva”. Tal ator ressalta que a logística é responsável, não somente por uma parte, mas por todo um processo de produção, desde a finalização do problema até a efetiva solução, ou seja, até chegar às mãos dos clientes e satisfazê-los.

O conceito de logística está sempre relacionado à administração dos recursos para melhor nível de rentabilidade nos serviços de produção e distribuição aos clientes e consumidores, através do planejamento, organização e controle efetivos para as atividades que visam facilitar o fluxo de produtos.

2.3. Cadeia de Suprimento

A feroz competição nos mercados globais, o aparecimento de produtos com ciclos de vida curtos e as maiores expectativas dos clientes forçam as empresas do setor de produção a investir e concentrar esforços nas cadeias de suprimentos. Este cenário, ao lado dos constantes progressos nas tecnologias de comunicação e transporte (por exemplo, comunicação móvel, Internet e entrega noturna), motiva a constante evolução da cadeia de suprimentos e de diferentes técnicas para sua gestão eficiente.

Compreende-se como cadeia de suprimentos, um conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar e para a data que os clientes e consumidores os desejarem. Além de ser um processo bastante extenso, a cadeia apresenta modelos que variam de acordo com as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas pelas empresas para fazer com que o bem chegue às mãos dos clientes e consumidores (Bertaglia, 2009, p. 05).

Esta definição leva a várias observações. Em primeiro lugar, a gestão da cadeia de suprimentos considera todas as instalações que têm um impacto no custo e que desempenham um papel na fabricação do produto de acordo com as exigências do cliente: desde as instalações do fornecedor e do fabricante, os depósitos e centros de distribuição, até os varejistas e pontos do comércio. De fato, na análise da cadeia de suprimentos é preciso considerar os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes, pois eles exercem impacto no desempenho da cadeia.

Em segundo, o objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é a eficiência em termos de produção e de custos para todo o sistema. Os custos globais do sistema, desde o transporte e a distribuição até os estoques de matérias-primas, estoques em processo e de produtos acabados precisam ser minimizados. Assim, a ênfase não reside em simplesmente minimizar os custos de transporte ou em reduzir estoques; ao contrário, os esforços devem concentrar-se em adotar uma abordagem sistêmica para a gestão da cadeia de suprimentos.

Por fim, uma vez que a cadeia de suprimentos gira em torno da integração eficiente entre fornecedores, fabricantes, depósitos e lojistas, ela engloba as atividades de uma empresa em diversos níveis, desde o estratégico até o tático e operacional.

“A cadeia de suprimento é composta por diferentes organizações internas e externas. Todas elas demandam forte relacionamento. Cliente, fornecedores de materiais e serviços, distribuidores, entre

outros, envolvem fluxos de produtos, materiais e informações.”
(BERTAGLI, 2009)

A administração da cadeia de suprimentos exige conhecimento e entendimento dos impactos que poderão causar nas organizações, em seus processos e na sociedade. Conhecer e entender a cadeia de suprimentos não se limita, a saber, que a demanda afeta todo o processo e que, portanto, estimativas e pedidos devem ser bem elaborados para satisfazer às necessidades de clientes e consumidores. O foco da cadeia de abastecimento consiste na obtenção do lucro e na gestão correta da cadeia de abastecimento, que podem trazer a vantagem competitiva arduamente perseguida pelas organizações nos dias de hoje.

De acordo com Bertagli (2000), muitos modelos de cadeias de suprimentos são extremamente complexos, e é fundamental identificar a quantidade de fornecedores e clientes. Além disso, saber onde eles estão localizados e a importância de cada um deles em termos de volume de compras e vendas é outra tarefa importante. Para o entendimento da cadeia de suprimentos e sua complexidade, é importante conhecer suas principais características:

Produção: Na produção, o foco deverá ser no que o cliente está procurando e na demanda requerida pelo mercado. Pode-se dizer que o primeiro estágio seria levar em consideração o que e quantos produtos se devem fabricar e, se necessário, quais partes ou componentes devemos produzir ou terceirizar. Deve-se ter em mente que a demanda e a satisfação do cliente são os principais elementos do processo, assim focamos em capacidade de produção e qualidade.

Fornecedor: A organização deve determinar onde e como serão produzidos os bens, determinando a fábrica ou as fábricas que são capazes de produzir de forma econômica e eficiente. As estratégias de decisão devem determinar as principais habilidades de uma empresa, e também, como escolher os parceiros certos, quando necessário. Quando definir um fornecedor

(parceiro), deve-se observar a velocidade na entrega, qualidade do produto fornecido e a flexibilidade de produção.

Estoques: Na empresa, deve-se conseguir um equilíbrio entre trabalhar com um grande estoque, que tem um alto custo para a organização, ou nenhum estoque, o que pode comprometer a capacidade de atender a demanda do mercado. Esse é um importante ponto no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Localização: A decisão de onde implantar a fábrica depende da demanda de mercado e da satisfação dos clientes. As decisões estratégicas devem considerar onde a posição geográfica da produção, os centros de distribuição e os estoques estarão localizados. Também se deve considerar os incentivos fiscais oferecidos em determinadas localidades.

Transporte: O transporte refere-se ao movimento das matérias-primas até o produto final, entre as diferentes instalações da cadeia logística. É importante ter em mente que, aproximadamente, 30% do custo de um produto é compreendido pelo transporte; então, usar o modo de transporte correto é crucial.

Informação: A empresa deve utilizar as informações adquiridas internamente e de seus clientes finais para melhorar o seu processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Como relata Dornier (2000), “a coerência buscada na monitoração do sistema logístico em sua totalidade pode apenas ser obtida se os dados relevantes são entrados e transmitidos livres de erros e consolidados com todos os outros elementos observados no mesmo período”. Lembra ainda da importância da distinção entre dados e informações. Diz que os dados são os constituintes elementares, e seu processo de entrada deve ser confiável e a informação útil vem da estruturação e o processamento desses dados.

A gestão da cadeia de abastecimento, em qualquer organização, deve considerar a integração financeira, o serviço ao cliente e os processos internos da empresa.

“...nós estamos começando a viver a era da otimização da cadeia de suprimento aliada à gestão do relacionamento com o cliente, e as empresas que não atentarem para esses indícios terão dificuldades para sobreviver no mercado.” (BERTAGLIA, 2009)

O objetivo da cadeia de abastecimento é possibilitar que os produtos certos, na quantidade certa, estejam no ponto de venda no momento certo, considerando o menor custo possível. É necessária uma análise para ponderar as vantagens e desvantagens de se estar em todos os lugares e qual o comportamento da concorrência em tais situações. Dentro desse objetivo, alguns aspectos, como integração da cadeia de suprimento no âmbito interno e externo, a velocidade, a flexibilidade e a qualidade de serviço, devem ser considerados.

Consumidores estão demandando cada vez mais preços competitivos, menores prazos de entregas, e acompanhamento em tempo real dentro dos sistemas das empresas, isso significa que elas têm que tornar visíveis as informações e status, precisos, dos pedidos. Mercados estão se tornando cada vez mais globais, portanto muitas oportunidades estão surgindo para novos competidores.

Devido à terceirização de manufaturas e logísticas, as cadeias de suprimentos estão se tornando cada vez mais complexas; portanto, coordenar esse novo processo da cadeia de suprimentos se tornou um grande desafio e, a colaboração entre os parceiros se tornou um ponto indispensável.

2.4. Mercado Varejista

O varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios. Qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo. A venda pode ser realizada de forma pessoal, por correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet, em uma loja, na rua ou na casa do consumidor. Há diversos tipos de

organizações de varejo, e, continuamente, surgem novos. Existem os varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo (KOTLER, 2000, p. 540)

Segundo os autores, Joel Reedy, Shauna Schullo e Kenneth Zimmermann (2001):

“Na criação e na manutenção da loja tradicional, a administração tem sempre equilibrado três funções primárias, particularmente das empresas de varejo: o aspecto financeiro, o operacional e o de marketing. Embora criar e manter uma loja virtual seja novidade, o varejo e os atacados eletrônicos ainda seguem esses três princípios, mas o fazem como atividades ‘atrás do balcão’, longe do contato físico com o público. Essa administração invisível é inevitável, visto que a natureza do negócio é composta de dados eletrônicos invisíveis (sites na Web de mercadorias e ofertas), hospedados e promovidos em meios eletrônicos”.

As atividades varejistas podem ser desempenhadas em diversos formatos de empresas. Segundo Churchill & Peter (2000, p. 419), “uma primeira distinção pode ser convencionada em varejistas com lojas e varejistas sem loja, ou seja, os primeiros realizam suas transações comerciais em ambientes físicos definidos”.

O segmento de varejo no Brasil tem passado por um período de grandes transformações, com a criação de grandes grupos empresariais. Essas mudanças tendem a alterar a dinâmica competitiva e operacional interna destas organizações. Neste sentido, a busca da eficiência empresarial passa a ser um objetivo inerente à própria sobrevivência e crescimento das empresas de varejo. Além disso, é fundamental compreender a magnitude destas mudanças neste segmento e como estas mudanças alteraram o panorama de busca da eficiência interna destas organizações.

De acordo com a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as atividades no segmento do varejo tiveram um aumento significativo no mês de novembro/2012, em relação ao mês de outubro/ 2012.

Nesse período, a atividade de outros artigos de uso pessoal e doméstico subiu 4,2% - o melhor resultado na série dessazonalizada. Em seguida, destaque para a alta de 2,1% nas vendas de tecidos, vestuário e calçados, hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo (0,6%), artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos (0,6%) e livros, jornais, revistas e papelaria, com taxa de 0,1%.

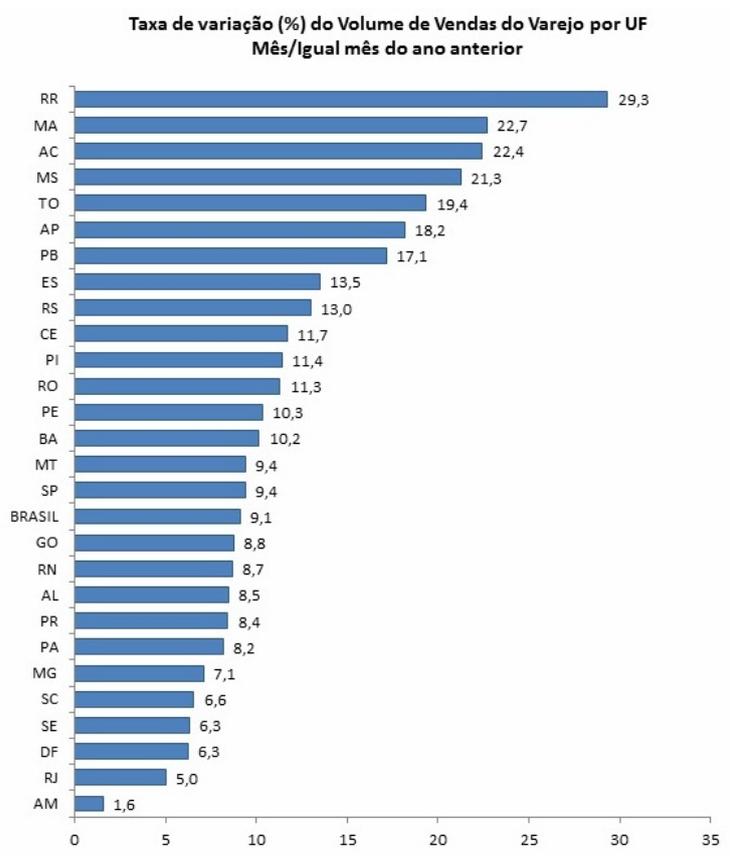
Entre as dez atividades acompanhadas pela pesquisa, o pior resultado no mês de novembro em comparação com outubro, feito os ajustes sazonais, ocorreu em equipamentos e material para escritório, informática e comunicação, com baixa de 11,4%. Além desse segmento, houve baixas em móveis e eletrodomésticos (-0,2%); material de construção (-0,9%); combustíveis e lubrificantes (-1,5%); veículos e motos, partes e peças (-5,0%).

No Maranhão, o crescimento do varejo também é de grande importância. O estado, no mês de outubro de 2012, teve um crescimento de 22,7% em relação ao mesmo mês do ano de 2011.

O estado do Maranhão obteve o maior volume de vendas do varejo no Nordeste. O estado foi superado no percentual de crescimento apenas pelo estado de Roraima, na região Nordeste. Na imagem seguinte, é possível observar os dados acima citados:

Gráfico 2: Crescimento do Varejo

Fonte: Site IBGE, <http://www.ibge.gov.br/home>, em 01/01/2013



As principais variáveis que influenciam a decisão de compra dos varejistas são: conveniência, confiança, variedade, preço e quantidade (ALMEIDA, 1996).

No mercado atual, devido à escassez de tempo, os consumidores, muitas vezes, fazem a compra por conveniência e estão dispostos a pagar o preço mais alto por isso. Os clientes industriais também procuram a conveniência para focar em outro assunto administrativo que a empresa considera mais importante (COUGHLAN et al., 2002). A confiança é a fidelização que a empresa adquire através de um bom atendimento e de um pós-venda diferenciado. A confiança é uma das maiores estratégias para adquirir a vantagem competitiva diante de um mercado altamente competitivo (KOTLER, 1999).

De acordo com Coughlan et al. (2002), o sortimento e a variedade são aspectos dos mais relevantes, considerados tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes industriais.

Para os pequenos e médios varejistas, a quantidade de compra é um aspecto bastante importante, pois a maioria deles não tem capital disponível para comprar a quantidade que os fabricantes exigem. Dessa forma, os atacadistas têm a função de dividir as grandes quantidades em porções que os varejistas possam comprar (KOTLER,1999).

Segundo Arnold (1999), as funções de compra são o conhecimento do produto certo, da hora certa, da entrega certa (tempo e lugar), da fonte correta e do preço adequado. Por outro lado, os atacadistas têm o grande desafio de vender para outras organizações, os varejistas. Para vencer esse desafio, é necessário entender quais os aspectos mais relevantes na hora da decisão de compra, planejando, assim, estratégias para obter vantagens competitivas sustentáveis (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001; KOTLER, 2000).

3. Estudo de caso

3.1. A empresa Sabor Laticínios do Nordeste

A Sabor Laticínios do Nordeste atua no segmento da produção e distribuição de iogurte no estado do Maranhão. A empresa foi fundada em 1998 para obtenção de uma renda extra e experimental pelo empresário Antônio Olímpio Filho. Inicialmente trabalhava com uma produção, artesanal, de 50 quilos de iogurte por dia em apenas três vezes na semana, esta produção era realizada em um terreno no fundo da residência do proprietário.

Em 2002 e 2003, a produção passou a ser realizada em uma nova e atual sede localizada no Sítio Saramantha – São José de Ribamar. Inicialmente essa nova estrutura estava projetada para produzir 800 quilos de iogurte por dia, e começou a distribuir para o interior do estado do Maranhão.

Imagem 1: Logomarca Sabor Laticínios do Nordeste

Fonte: Arquivo da empresa, 2013



Em 2009, a empresa contou com a entrada de novos sócios que, primeiramente, investiram na implementação de sistemas de tecnologia da informação; desta maneira, ficou mais fácil e preciso o acompanhamento de produção, vendas, saídas e estoque.

A empresa possui uma única marca de iogurte, iogurte Bonnyto. Fabricado em dois sabores - morango e ameixa, e os distribui em quatro apresentações: Embalagem flexível de 110g (conhecida como chupetinha); Garrafa rígida de 180g; Garrafa rígida de 450g e Garrafa rígida de 850g.

Imagem 2: Mix de Produtos da Sabor Laticínios do Nordeste

Fonte: Arquivo da empresa, 2012



No processo de produção do iogurte, o leite precisa ser aquecido e, em seguida, resfriado para poder passar para a fase de fermentação. Depois de fermentado, o leite é misturado aos outros insumos.

Atualmente, a empresa conta com cerca de 50 colaboradores e, em 2012, a produção teve um aumento de 30% em relação a 2011, chegando a 1,7 milhões de litros de iogurte; e o seu faturamento acompanhou o crescimento, chegou a 5,5 milhões de reais - um crescimento de 36% em relação a 2011.

3.2. Atual distribuição Logística da Empresa Sabor Laticínios do Nordeste

Segundo Churchill e Peter (2000), um canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de instituições e de empresas que executam as funções necessárias para disponibilizar os produtos aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de *marketing*. De modo complementar, Dias (2003) comenta que o objetivo da distribuição é fazer o produto chegar aos consumidores de uma maneira rápida, segura, pontual e lucrativa para a empresa vendedora, de maneira acessível, confiável, que satisfaça o cliente. O autor ainda menciona que a distribuição é o fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor final ou a um cliente profissional. Ou seja, a distribuição de um produto tem por objetivo planejar e controlar a relação de troca, pois um planejamento inadequado de distribuição aos clientes pode afetar a decisão de compra por parte destes.

Em sua essência, a administração da distribuição tem por objetivo básico maximizar a utilização do tempo, do lugar e da posse do bem ou do serviço (DIAS, 1993). Em outras palavras, uma adequada administração da distribuição pode diminuir o tempo de entrega, elaborando uma rota precisa e reduzindo, dessa forma, os custos, e melhorando a qualidade do serviço.

Parente (2000) também está de acordo. Para o autor, um sistema de distribuição bem administrado é um elemento importante na criação de estratégias competitivas das empresas, podendo influenciar em sua lucratividade.

A Sabor Laticínios do Nordeste distribui iogurte para as cidades de São Luís, Raposa, São José de Ribamar, Paço do Lumiar; Regiões dos Cocais, Munim, Baixo Parnaíba, Médio Mearim, Baixada Maranhense e Santa Inês.

A empresa, no processo venda-distribuição, utiliza o sistema pré-venda através de *pockets* (celulares com sistema integrado que geram arquivos através das vendas realizadas), que consiste na venda para o cliente e a entrega é efetuada no dia posterior. Estas vendas são realizadas por três vendedores de motos que passam semanalmente nos estabelecimentos dos clientes, através de rotas fixas; em um total de 13 rotas na cidade de São Luís/MA.

As rotas abrangem bairros que estão próximos, por exemplo, forquilha – cohab – cohatrac; desta maneira, a empresa consegue abranger um maior numero de PDVs (Ponto de Vendas) com uma redução no tempo gasto. Atualmente, a empresa possui três caminhões Mercedes-Benz Sprinter para realização da entrega dos produtos diretamente nos diversos pontos de vendas. De segunda a sábado pela manhã, dirigem-se somente aos clientes onde irão realizar entrega de mercadoria ou cobrança de promissórias vendidas. No processo de distribuição, a empresa conta com três motoristas, três entregadores e um supervisor de vendas.

Imagem 3: Caminhão de entrega da Sabor Laticínios do Nordeste
Fonte: Arquivo da empresa, 2012



Em uma tabela alimentada diariamente, a empresa controla o número de PDVs, o tempo que é gasto para atender a necessidade do cliente, o retorno em reais por cada PDV, o faturamento por Km rodado e o tempo gasto em todo o processo de abastecimento dos PDVs. A tabela abaixo corresponde à quarta semana do mês de Dezembro de 2012:

Tabela 1: Tabela de PDVs X Faturamento X Tempo Gasto
Fonte: Arquivos da empresa, 2013

Vendedor: Ideilson			
Rota: Cidade Olímpica			
Km Inicial:	48.554,5	Tamanho da Rota:	77,4 KM
Km Final:	48.631,9	R\$/KM rodado:	R\$ 48,26
Horário de Início:	06:54:00	R\$/PDV:	R\$ 47,89
Horário de Término:	17:20:00	Tempo deslocamento:	10:26
Fat. Da Rota:	R\$ 3.735,35	Tempo entre Clientes:	00:08
Qtd de PDVs:	78		
Vendedor: Rogério			
Rota: Cidade Operária			
Km Inicial:	46.165,7	Tamanho da Rota:	64 KM
Km Final:	46.229,7	R\$/KM rodado:	R\$ 42,29
Horário de Início:	06:39:00	R\$/PDV:	R\$ 42,96
Horário de Término:	18:24:00	Tempo deslocamento:	11:45
Fat. Da Rota:	R\$ 2.706,40	Tempo entre Clientes:	00:11
Qtd de PDVs:	63		
Vendedor: José Benedito			
Rota: Cohatrac			
Km Inicial:	47.163,1	Tamanho da Rota:	65,2 KM
Km Final:	47.228,3	R\$/KM rodado:	R\$ 40,67
Horário de Início:	06:22:00	R\$/PDV:	R\$ 38,43
Horário de Término:	17:46:00	Tempo deslocamento:	11:24
Fat. Da Rota:	R\$ 2.651,89	Tempo entre Clientes:	00:12
Qtd de PDVs:	69		

A empresa utiliza as seguintes fórmulas para aos resultados demonstrados na tabela 1:

Tamanho da Rota = Km Final – Km Inicial

Tempo de Deslocamento = Horário de Término – Horário de Início

Tempo entre Clientes = $\frac{\text{Tamanho da Rota}}{\text{Qts de PDVs}}$

4. Conclusão

As organizações empresariais enfrentam muitos desafios importantes, desde os aspectos estratégicos até condições operacionais que mobilizam e afetam o sistema, produzindo conflitos na organização nos colaboradores e clientes, no âmbito de mercado e seus concorrentes. Esses desafios envolvem ainda a resolução de interesses e conflitos com acionistas, os padrões de qualidade de vida dos funcionários e o foco no futuro, sem perder o contato com o presente.

No varejo, a distribuição para o ponto-de-venda serve para assegurar a disponibilidade contínua do produto para o consumidor. Se não há estoque em quantidade, forma e qualidade adequadas, o produto não será vendido. Por estar relacionada com qualidade, constatou-se no ramo varejista que, na definição das estratégias logísticas bem-sucedidas, era imprescindível planejar o atendimento contínuo das necessidades dos clientes, tanto na produção de bens quanto na prestação de serviços, eliminando burocracia, demoras, insegurança, falhas, erros, defeitos, re-trabalho e todas as demais tarefas desnecessárias.

Evidencia-se diante disso, que a maioria das organizações vê a logística apenas como uma maneira de reduzir custos, e isso é uma realidade no mundo inteiro. Algumas, contudo, começam a utilizar o sistema de distribuição como fonte de vantagem competitiva, conseguem isso personalizando o pacote de serviços oferecido, a fim de atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes, como a redução do tempo na entrega sem perder a qualidade e eficiência do seu serviço prestado; caracterizando as rotas de acordo com a região geográfica a ser atendida para abranger o maior número de PDVs possível. Para tanto, um bom trabalho no gerenciamento da logística no varejo resulta em encontrar novas formas de organizar a cadeia de suprimentos junto ao processo logístico e de alinhar seus integrantes à estratégia global.

Na realização deste trabalho, foi possível observar que a solução encontrada pela empresa Sabor Laticínios do Nordeste para abranger um maior número de PDVs, sem o aumento dos custos e uma redução do tempo gasto, foi estruturar as rotas de acordo com as localidades de cada região, assim, os vendedores e entregadores atendem o maior número possível de clientes, pois já se encontram próximos. De acordo com Ballou, esse tipo de estruturação é de grande valor quando a intenção é abranger o maior número possível de clientes sem perder a eficiência e eficácia do processo previamente estabelecido.

Dessa maneira, as empresas estão se preparando para o novo ambiente competitivo que começa a ser formado no setor de transportes e logística no Brasil. As mudanças são muitas, mas ainda existem grandes barreiras a serem vencidas. Entre elas, destaca-se a pequena oferta de profissionais com formação adequada para implementar os novos conceitos e tecnologias que caracterizam a moderna logística integrada.

Referências Bibliográficas

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Silabo, 2002.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHURCHILL, G; PETER, P. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUGHLAN, A. T. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

DORNIER, Philippe-Pierre. ERNST, Ricardo. FENDER, Michel. KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo. Ed. Atlas. 2000.

DORNIER, Phileppe-Pierre. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, G. A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 2000.

PARENTE, J.. **Varejo no Brasil, gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

REEDY, J. & SHAUNA S. Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.