



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - CESUPI
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL PARA AS
EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA**

SILVIO JÚNIOR SOUSA DOS SANTOS

ITAITUBA - PARÁ
DEZEMBRO / 2007

Biblioteca do CESUPI	
Registro	
Nº	<u>18682</u>
EM,	<u>13/03/19</u>
ITAITUBA - PARÁ	

SILVIO JÚNIOR SOUSA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL PARA AS
EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA**

Monografia de Graduação apresentada ao
Curso de Administração de Empresas –
Bacharelado, ministrado pela Faculdade de
Itaituba, como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Administração de Empresas,
orientada pelo Prof. Especialista José Ribamar
Veloso Júnior.

**ITAITUBA - PARÁ
DEZEMBRO / 2007**

FICHA CATALOGRÁFICA

DOS SANTOS, Silvio Júnior Sousa. A importância da Logística Empresarial para Empresas Supermercadista do Município de Itaituba/ Silvio Júnior Sousa dos Santos. Itaituba, Faculdade de Itaituba (FAI), 2007.

Páginas 54.

Orientador: José Ribamar.Veloso Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Itaituba, Faculdade de Administração, Graduação em Administração de Empresas.

1. A importância da Logística Empresarial para Empresas Supermercadista do Município de Itaituba – Palavras-Chaves: Logística, competitividade, setor varejistas supermercadistas.



Centro de Estudos Superiores de Itaituba.

Autorizado e credenciado – Portaria MEC Nº 2557 – DOU de 16/09/2003.
Avenida Gov. Fernando Guilhon, nº 89, 4º Rua, Jardim das Araras – CEP 68180-110.

Itaituba – Pará – fone (93) 3518-4320 – FAX 3518-4319 – www.unifaitb.edu.br
Curso de Graduação em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

**TÍTULO: A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL PARA AS
EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA**

GRADUAÇÃO: SILVIO JÚNIOR SOUSA DOS SANTOS

Avaliado por:

.....
Prof. Especialista José Ribamar Veloso Júnior (Orientador)

.....
Profa. Dra Djalmira de Sá Almeida

.....
Profa. Dra. Liz Carmem Silva – Pereira

MÉDIA.....

Itaituba, ... de de 2007

Dedico este trabalho à minha esposa aos amigos e colegas, que contribuíram diretamente e indiretamente para sua realização, oferecendo-me apoio, confiança e a motivação necessária para obtenção de um resultado satisfatório.

“Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusarem a aprender, reaprender e voltar aprender.”

(Alvin Toffler)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, ente superior e criador de todas as coisas, que por sua santa misericórdia, me permitiu tornar realidade este trabalho.

À empresa Itaituba Indústria de Cimentos do Pará S/A – ITACIMPASA, que facilitou e colaborou significativamente para que eu pudesse cursar nesta Instituição a Graduação em Administração de Empresas.

Ao Prof. José Ribamar Veloso Júnior, pela sua habilidade, conhecimento técnico e atenção dispensada durante a elaboração desta monografia.

A Profª. Euricléia do Rosário Galucio, pela sua insigne amizade que de forma espontânea me proporcionou incentivo, entusiasmo e alta estima para prosseguir e aqui atingir meus objetivos.

Aos demais colegas e amigos da turma de Graduação do Curso Administração de Empresa da FAI, em destaque os companheiros Cláudio, Jairo, Prudente e Ranivaldo pelo apoio e contribuição na elaboração deste trabalho.

A toda minha família, especialmente a minha esposa, Sra. Leucivânia Rodrigues Rocha pela dedicação, compreensão, carinho e afeto oferecido durante essa jornada em busca do conhecimento.

Em fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, possibilitaram a composição deste trabalho.

RESUMO

DOS SANTOS, Silvio Júnior Sousa. A importância da Logística Empresarial para as Empresas Supermercadistas do Município de Itaituba. Monografia do Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade de Itaituba – FAI, Itaituba – Pará, 2007.

A distribuição de mercadorias, nos dias atuais, tem ocupado papel de destaque nos problemas logísticos das empresas, em face à necessidade de redução dos custos, agilidade no manuseio, entrega dos produtos e eficiência no transporte. O perfil logístico que se exige das empresas requer entregas mais rápidas, confiabilidade e segurança, visando garantir a total satisfação do cliente. E, quando se trata de empresas dos setores atacadistas e varejistas supermercadistas, para estes as exigências em termos de distribuição são cada vez maiores, sendo necessária uma estrutura logística bastante atuante, tanto em recursos materiais quanto em tecnologia da informação. Serão mais competitivas as organizações que tiverem o produto certo, na hora certa, no lugar certo a um custo certo. A logística vantajosa em síntese almeja: custo menor e valor agregado. Portanto, este trabalho revisa os principais e básicos conceitos relacionados à Logística Empresarial, analisando através de pesquisa mercadológica de como os mesmos podem ser utilizados no comércio varejista, em especial no setor supermercadista do município de Itaituba, como ferramental para diferenciação e competitividade no mercado.

Palavras Chave – Logística, competitividade, setor varejistas supermercadistas.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS	11
INTRODUÇÃO.....	12
1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL	12
1.1 Abordagem Conceitual	15
1.2 Cadeia de Abastecimento.....	18
1.2.1 Atividades-chaves da cadeia de abastecimento.....	19
1.2.2 Atividades de suporte da cadeia de abastecimento.....	23
1.3 Nível de Serviço Logística.....	25
1.4 Custos Logísticos.....	27
1.5 Distribuição Física.....	28
1.5.1 Canal de distribuição.....	29
1.6 Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.....	31
2 LOGÍSTICA E A DIFERENCIAÇÃO DENTRO DO SETOR VAREJISTA.....	33
2.1 Logística: Ferramenta Estratégica para Competitividade no Varejo	33
2.2 Varejo e o Setor Supermercadista.....	34
2.2.1 Setor Supermercadista.....	36
2.3 Atividade Comercial Varejista no Município de Itaituba.....	37
2.4. O Uso da logística como diferencial estratégico no setor supermercadista	39
3 PESQUISA MERCADOLÓGICA.....	41
3.1 Diretrizes Metodológicas	41
3.2 Demonstração Gráfica do Resultado.....	41
3.3 Comentário do Resultado da Pesquisa.....	46
CONCLUSÃO.....	49
BIBLIOGRAFIA	50
ANEXO	53

LISTA DE ABREVIATURAS

GEIPOT-	Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes.....	21
CD	- Centro de Distribuição.....	30
SCM	- Supply Chain Management.....	31
ISO	- International Organization for Standardization.....	33
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Fase do pensamento logístico.....	16
Figura 2.	Cadeia de abastecimento.....	18
Figura 3.	Relação entre as atividades logística.....	26
Figura 4.	Fórmula do custo logístico.....	27
Figura 5.	Demonstração de custos versus nível de serviços.....	28
Figura 6.	Opções de canais de distribuição.....	30

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1.	Proporções de bens transportados no Brasil.....	23
Tabela 2.	Estabelecimentos comerciais de Itaituba.....	40
Gráfico 1.	Estabelecimentos comerciais de Itaituba.....	40
Gráfico 2.	Departamento logística na empresa.....	44
Gráfico 3.	Execução das atividades logística na empresa.....	44
Gráfico 4.	Atividades logística de maior relevância na gestão gerencial.....	45
Gráfico 5.	Controle de custos das atividades logística.....	45
Gráfico 6.	A Importância das atividades logística de abastecimento.....	46
Gráfico 7.	Informação para ressuprimento de produtos.....	46
Gráfico 8.	Tipo de transporte utilizado nas empresas.....	47
Gráfico 9.	Dificuldades logística.....	47
Gráfico 10.	Contratação de Administrador para Gerenciar a logística.....	48

INTRODUÇÃO

No Brasil, país de dimensões continentais, é nos conceitos técnicos relacionados à Logística Empresarial que muitas organizações estão encontrando meios para atingir eficazmente seus objetivos.

Atualmente, estamos vivendo em um mundo globalizado, onde conquistar e, principalmente, manter os atuais clientes é fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio. Disponibilizar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço é a grande meta a ser alcançada, e, através da logística encontramos uma poderosa ferramenta, que nos ajudará a mudar conceitos, rever processos e quebrar paradigmas.

Com o surgimento da globalização a Logística Empresarial tornou-se reconhecida como um instrumento estratégico que possibilita grande oportunidade para adquirir competitividade e diferenciação no mercado. Em determinados setores, notadamente na distribuição e no varejo com seus formatos em geral (lojas de departamento e conveniência, magazines, supermercados etc.), as empresas não podem ignorar a importância da logística em relação à lucratividade. É imperativo fornecer serviço ao cliente e satisfazer totalmente às necessidades de escolha do produto a um preço competitivo. Não somente a lucratividade, mas também a sobrevivência da empresa depende destas questões.

O objetivo deste trabalho é revisar os principais conceitos relacionados à Logística Empresarial e a execução de suas atividades dentro do comércio varejista, em especial no setor supermercadista do município de Itaituba, observando através de pesquisa mercadológica como esses conceitos se desenvolvem e podem ser utilizados para aperfeiçoar as operações logísticas nos supermercados.

I LOGÍSTICA EMPRESARIAL

1.1 ABORDAGEM CONCEITUAL

Desde que o homem percebeu que necessitava associar-se a seus semelhantes para garantir sua sobrevivência, passou a ter necessidade de dispor de meios para sua subsistência de maneira mais racional e de forma menos insegura.

Na Antiguidade, as mercadorias, bens e serviços necessários à sobrevivência do homem não eram produzidos em quantidade suficiente ou não estavam acessíveis quando desejado. A produção, que era incipiente, estava longe e normalmente dispersa e disponível em abundância apenas em certos períodos do ano (COLLA, 2006).

As pessoas tinham que consumir as mercadorias imediatamente no local em que se encontravam ou precisavam transferi-la para um outro local e armazená-la para uso posterior, e mesmo assim a armazenagem era limitada em vários aspectos, tais como: movimentação, conservação e localização. Contudo, devido à ausência de sistemas de transportes desenvolvidos e de sistemas de armazenagem, esse movimento era limitado ao que um indivíduo podia transportar isoladamente (DE OLIVEIRA, 2006).

Estas limitações, forçavam o homem a viver próximo das fontes de produção e consumir uma variedade restrita de mercadorias. A maioria das sociedades antigas estava restrita a viver com recursos locais, excetuando-se alguns povos dos quais destacam-se os Egípcios, no século IV a.C., organizados como um Estado e realizando trocas com outros povos, de modo que pudessem satisfazer suas necessidades de consumo. Os fenícios¹ desenvolveram, baseados na navegação, sua economia através do domínio do comércio marítimo da sua época. O império romano buscava na Índia, na China e no Sudeste Asiático os artigos de luxo consumidos por sua elite, quais sejam: pedras preciosas, ouro, seda e especiarias. Estas condições de comércio perduraram até o final da Idade Média (COLLA, 2006).

¹Antiga civilização que se estabeleceu na estreita faixa de terra entre o mar Mediterrâneo e as montanhas do Líbano (LISBOA & ANDRADE, 2003).

A partir do século XVI, a ascensão de uma classe de comerciantes, denominada burguesia, fomentou as trocas de mercadorias com o exterior e a expansão dos sistemas de produção. Não seria incoerente dizer que, com essas características do desenvolvimento social e econômico do homem, também surgiu a necessidade de um esforço básico de produção, comercialização, transporte e armazenagem, atrelado à necessidade de sobrevivência (DE OLIVEIRA, 2006).

Com o advento da 1ª Revolução Industrial ocorrida no período de 1780 a 1860 na Inglaterra, cujo marco inicial foi a aplicação da força elástica do vapor (Dennis Pappin, século XVII) na máquina a vapor (James Watt 1776), ocorreu uma verdadeira revolução nas relações de produção onde, de um lado, havia o artesão que produzia qualquer mercadoria, mas sempre em pequena escala, e de outro, a máquina com capacidade muito superior à força motriz do homem ou da tração animal. (CHIAVENATO, 1999).

Toda essa crescente evolução do homem compreende a Logística, que se vale de sistemas de obtenção, transporte, armazenagem, distribuição e comunicações como o conjunto de atividades realizadas com o escopo de mobilizar recursos e de disponibilizar bens, produtos ou serviços no momento certo, para o público certo, com o custo adequado (DE OLIVEIRA, 2006).

Segundo a definição do dicionário (*Webster's New Encyclopedic Dictionary*, 1993:590) Friend (1989), Logística é: "O ramo da ciência militar que lida com a obtenção, a manutenção e o transporte de materiais, pessoal e instalações".

A origem da palavra logística é da palavra francesa "loger", que significa "acomodar", "alojar". A palavra logística teve o seu sentido ampliado pelos militares através do planejamento e coordenação das operações com o intuito de abastecer, transportar e alojar tropas propiciando que os recursos certos estivessem no local certo e na hora certa. Este sistema operacional permitia que as campanhas militares fossem realizadas e contribuía para vitória das tropas nos combates (COLLA, 2006).

De acordo com o mesmo autor, a partir do momento em que os militares começaram a perceber o poder estratégico que o sistema logístico possuía, deu-se mais atenção ao serviço de apoio que as equipes prestavam no sentido de deslocamento de munição, víveres, socorro médico nas batalhas etc. conseqüentemente, despertou-se o interesse em estudos nesta área – que foi

evoluindo após os resultados observados e alcançados principalmente na Segunda Guerra Mundial.

Assim como nas guerras, onde a logística militar precisa oferecer um suporte adequado para que as tropas possam operar com eficiência e eficácia nos campos de batalha, as organizações empresariais reconheceram também o impacto positivo que pode causar o gerenciamento logístico na obtenção da vantagem competitiva² no mercado (DE OLIVEIRA, 2006).

Segundo Fleury 2000 com intuito de aperfeiçoar processos para adquirir vantagem no mercado, na década de 60, o termo logístico foi associado pelas empresas ao transporte de mercadorias ou distribuição física, sendo que o conceito desse termo posteriormente evoluiu, dando uma nova concepção muito mais abrangente, passando a ter uma definição sistêmica de integração empresarial das diversas áreas tais como: produção, transportes, distribuição, seleção de fornecedores e clientes externos até chegar na logística como diferencial competitivo, conforme detalha a figura 1.

A logística é a forma de prover bens e serviços a partir de um ponto de oferta até um ponto de demanda. Preocupa-se com o curso da produção através de todo o processo comercial, da matéria-prima ao produto acabado e deste ao local de entrega (NAGANO & AGUIAR, 1996).

²Significa posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente. Pode ser alcançada por meio da logística em termos de produtividade, de custo e de valor. (AIEC – Introdução de Logística Empresarial)

Fase	Época	Característica
<u>Era do campo ao mercado</u> Nessa fase, as necessidades em transporte eram satisfeitas por qualquer meio que permitisse movimentar os produtos, relegando ao segundo plano as condições e formas de acondicionamento.	Início do século XX	Economia agrária
<u>Era da especialização</u> Foi a fase onde se exigiu que o transporte de alimentos, o combustível e a munição se realizasse com segurança e o suprimento chegasse ao local certo, na hora exata.	De 1940 a início de 1960	Logística Militar
<u>Era da integração interna</u> Nessa fase, dava-se aos Transportes início à integração de funções e um tratamento com caráter gerencial.	De 1960 a início de 1970	Abordagem sistêmica
<u>Era do foco no cliente</u> Já nessa fase, considerava-se a necessidade de conquistar o cliente por meio da redução de custos e em consequência, pela otimização dos Transportes.	De 1970 a início de 1980	Busca por eficiência
<u>Era do Supply Chain</u> Por fim, a diversificação dos produtos, cujo tempo de vida se torna cada vez mais curto, ensejou o crescimento da frequência de pedidos em detrimento da quantidade estocada. A explosão da tecnologia da informação, alterações estruturais surgidas nos negócios e na economia dos países emergentes, a formação de blocos econômicos e o fenômeno da globalização foram fatores decisivos para o desenvolvimento da logística evidenciada nesta fase.	De 1980 até hoje	Logística como diferenciação

Fonte: modificado pela AIEC de Fleury (2000).

Figura 1. Fase do pensamento logístico

A partir da década de 80, as ferramentas mais sofisticadas se tornaram acessíveis, foi quando o cliente, melhor informado, passou a exigir um nível de serviço superior valorando, de certo modo, produtos e serviços oferecidos pelas empresa, nesse período, de acordo com Fleury (2000), teve como fatos principais para surgimento desse processo os seguintes fatores:

a) Globalização: que, conseqüentemente, aumentou o número de clientes e fornecedores gerando muita concorrência e a partir disso os clientes passaram a ter várias opções de marcas de um mesmo produto e a demandar produtos de maior qualidade com menor custo possível;

b) Tecnologia e sofisticação: Os clientes passaram a demandar produtos cada vez com mais tecnologia e sofisticação, conseqüentemente as empresas tiveram que se moldar às novas exigências dos diversos públicos-alvos;

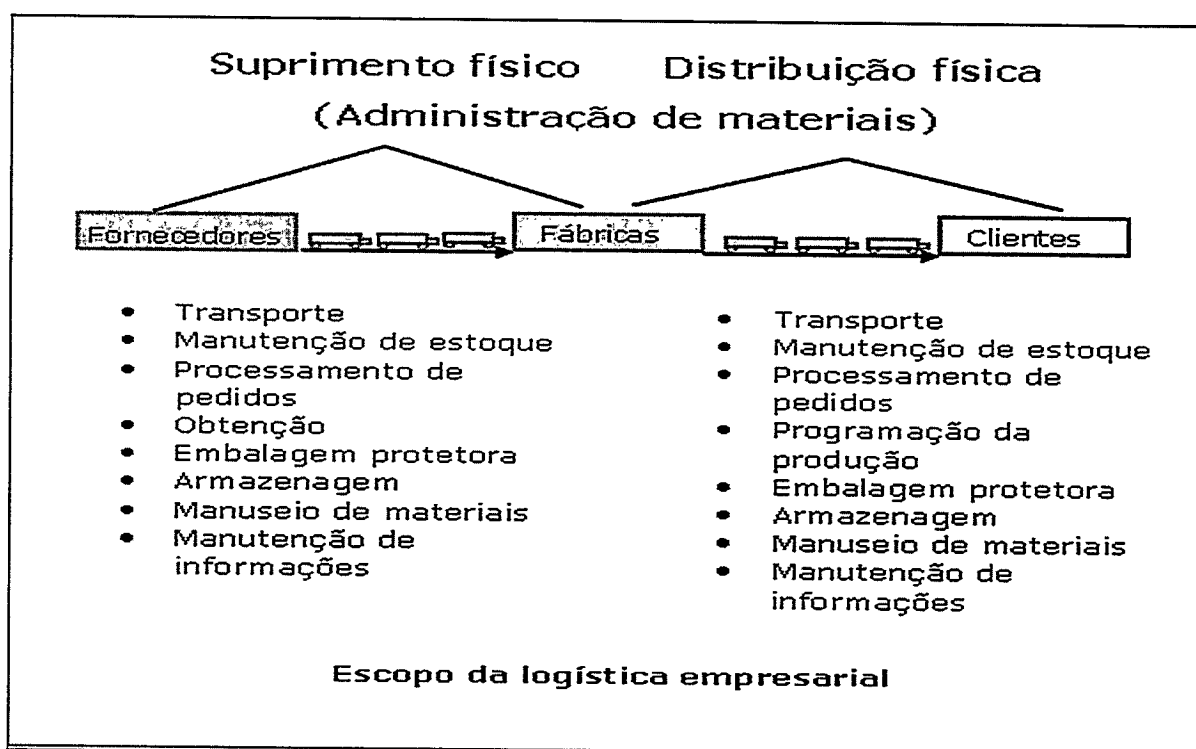
c) Proliferação de produtos: com a globalização, intensificou a diversificação de produtos no mercado, aumentando a opção de escolha dos clientes, gerando um aumento no fornecimento de insumos, impactando diretamente no planejamento de controle de produção e na logística.

Diante desses fatores, as organizações empresariais, tiveram que remodelar sua estrutura organizacional transformando a Logística em uma ferramenta para interligar de maneira otimizada, os fornecedores e estabelecimentos a clientes e consumidores, desenvolvendo assim, um sistema completo focado na eficiência e na capacidade de controlar o processo de obtenção, estoque e distribuição de produtos em uma rede de fornecedor ao consumidor final.

Dessa forma, conceitualmente podemos afirmar que atualmente a Logística Empresarial é o gerenciamento da cadeia de abastecimento (Administração de Materiais – suprimentos físicos e distribuição física) desde a aquisição até o ponto de consumo, tendo como o principal alvo o atendimento aos clientes e consumidores finais; cuja presença é marcante no instante em que os mesmos resolvem transformar um desejo de consumo em realidade (FREURY, 2000)

1.2 CADEIAS DE ABASTECIMENTO

Segundo Ballou (2001), trata-se do conjunto de atividades básicas operacionais que compõe a Logística Empresarial que permite a interação dos dois segmentos da Logística que são: A administração de materiais (suprimento físico) e a distribuição física de produtos, permitindo uma rede de processos do fornecedor até aos clientes, conforme ilustra a figura 2.



Fonte: AIEC - Introdução à Logística Empresarial

Figura 2. Cadeia de Abastecimento

Na cadeia de abastecimento a administração de materiais (suprimento físico) é conhecida como logística de entrada, é o segmento da logística empresarial que corresponde ao conjunto de operações relativas ao fluxo de materiais e informações desde a fonte das matérias-primas até a entrada da fábrica, tornando-se, portanto, a logística dos insumos de uma empresa.

A distribuição física é o segmento da logística empresarial que corresponde ao conjunto das operações associadas à transferência de bens desde o local de sua produção até o local designado no destino e ao fluxo de informações associadas (BALLOU, 1993).

A logística é entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física: estuda como 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 movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos desde a fonte fornecedora até o consumidor final. (BALLOU, 1993).

Para execução e operação de cada segmento são necessárias outras ações que normalmente dependem, principalmente, da estrutura organizacional da empresa e, em particular, da importância dada a cada atividade, portanto, as atividades variam de empresa para empresa e estão divididas em atividades-chave e atividades de suporte.

1.2.1 Atividades-chaves da cadeia de abastecimento

As atividades-chave são assim denominadas, porque contribuem majoritariamente com o custo logístico e são atividades primárias ou ditas essenciais à coordenação eficaz e à conclusão das tarefas logísticas. Estão alocadas no circuito crítico de serviço ao cliente, e são assim caracterizadas (BALLOU, 2001):

- Transportes;
- Administração de estoques;
- Fluxo de informação e processamento de pedidos.

1.2.1.1 Transporte

O transporte é um dos elementos mais visíveis das operações logísticas, embora que essa visão proporciona apenas uma razoável noção da natureza do serviço e do papel do transporte às atividades logísticas.

É uma atividade dita essencial, porque nenhuma empresa pode operar sem fornecer o trânsito ou movimentação de suas matérias-primas e/ou dos produtos acabados (BALLOU, 2001).

Existem cinco modais de transporte: O ferroviário, o rodoviário, o aquaviário (que também pode ser denominado de hidroviário), o dutoviário e o aéreo. A importância relativa de cada modal pode ser medida em termos da quilometragem do sistema, volume, receita e natureza da composição do tráfego. Existem

diferenças no desempenho entre os modais relativos a custos fixos e variáveis, velocidade, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência. Estes fatores são considerados na escolha do modal a ser utilizado, dependendo também das características do nível de serviço a ser realizado, bem como as vantagens e desvantagem de cada um dos modais, abaixo especificados:

- **Ferroviário:** É um meio de transporte amplamente utilizado nos países desenvolvidos, sendo praticado em uma escala menor no Brasil, respondendo, de acordo com GEIPOT, por 20,86% da carga internamente gerada. Para Hanabaka (1994), o modal ferroviário, apresenta como vantagem a capacidade de cargas, as baixas tarifas, baixo consumo de energia e de fácil integração com os outros modais; como desvantagem, possui pouca flexibilidade de rotas, exposição ao risco de furto, elevado tempo em trânsito e custo alto quando requer transbordo³ ou transporte intermediário;
- **Rodoviário:** Neste modal, as cargas são transportadas em veículos (caminhões e carretas) por rodovias que integram todo território nacional. É o meio de transporte mais utilizado no País, respondendo, de acordo com GEIPOT, pelo o transporte de 60,49% da carga internamente gerada. Segundo Godinho (2004), apresenta como vantagem, rapidez na entrega, operações de carregamento e descarregamento rápidas e simplificada não requerendo equipamentos especiais, e como desvantagem, a pequena capacidade – inferior a todos os outros modais; não indicação para grandes distâncias; congestionamentos e burocracia; e o elevado custo operacional, são as mais relevantes;
- **Aguaviário / hidroviário:** O transporte aquaviário foi de grande relevância para integração nacional até a construção das grandes rodovias, respondendo de acordo com GEIPOT pelo transporte de 13,86% da carga internamente gerada, para Godinho (2004), apresenta como vantagem as tarifas de frete mais baixa, especialmente para grandes carregamentos de mercadorias entre portos

³Passagem (viajantes, mercadorias, etc.) de um trem, avião, ônibus, navio etc. para outro; baldeação (FERREIRA, 1986).

mais distantes e flexibilidade devido aos diferentes tipos de veículos adequados às diferentes cargas transportadas (granel, cargas soltas, perecíveis, perigosa e outras); como desvantagens a limitada acessibilidade, devido à falta de integração das hidrovias existentes com os principais portos nacionais, requerendo constantes transbordos aumentando o risco de perdas e danos às mercadorias transportadas; tempo de trânsito razoável e elevada burocracia e taxas;

- **Dutoviário:** É o modal utilizado especificamente para o transporte de graneis por gravidade ou por pressão mecânica, através de dutos adequadamente projetados para os produtos a que se destinam (Hanabaka, 1994).
- **Aéreo:** de acordo com o mesmo autor, o modal aéreo sempre é utilizado quando há prioridade de entrega, apresenta como vantagens a rapidez, eficiência e confiabilidade na entrega; a segurança, pois os riscos de perdas e danos são reduzidos e pouco tempo de trânsito das mercadorias. As principais desvantagens do transporte aéreo: limitada cobertura de mercado, pois somente grandes centros urbanos são atendidos com uma maior abrangência por esse meio; menor capacidade em peso e volume de carga; impedimento para carga perigosa e elevado custo de tarifas.

No Brasil todos os modais são utilizados para transportar bens e mercadorias, porém o transporte rodoviário é o mais praticado atualmente, conforme demonstra a tabela 01.

Tabela 1 - Proporções de bens transportados no Brasil.

Modo de Transporte	Proporções de bens transportados no Brasil em (%)
Rodoviário	60,49
Ferrovário	20,86
Hidrovário / Aquaviário	13,86
Dutoviário	4,46
Aéreo	0,33

Fonte: GEIPOT, Empresa Brasileira de Planejamento de transporte, anuários de transporte de 2001.

1.2.1.2 Administração / manutenção de estoques

Segundo Ballou (2001), é considerada atividade essencial, porque é praticamente impossível fornecer produção instantânea e cumprir prazos de entrega aos clientes se não há uma boa gestão de estoque. O estoque deve servir como amortecedor entre a oferta e a demanda de estocagem de matérias-primas e produtos acabados, estando suas atividades assim estruturadas: Políticas de estocagem de matérias-primas e produtos acabados; previsão de vendas em curto prazo; combinação de produtos em pontos de estocagem; número, tamanho e local dos pontos de estocagem e estratégias *just-in-time*⁴.

1.2.1.3 Fluxo de informação e processamento de pedidos

É a atividade da cadeia de abastecimento que determina o tempo necessário para a entrega de produtos e serviços aos clientes, tem como finalidade agilizar a informação, oferecendo capacidade de resposta ao seu fluxo físico.

O fluxo de informações, dá apoio ao planejamento e execução das operações logísticas de maneira integrada, por meio da coordenação de planos de capacidade, necessidades e programação (fluxo de coordenação) e de controle das operações para atendimento à demanda (BOWERSOX & CLOSS 2001).

O processamento de pedido designa e aloca o estoque disponível para dar prosseguimentos às atividades relativas aos pedidos de clientes, e aos de reabastecimento junto aos fornecedores de matérias-primas, mantendo um ciclo nessas operações.

O ciclo do pedido vai desde a colocação do pedido pelo comprador até o recebimento pelo solicitante, consistindo das seguintes etapas: criação do pedido, geração da fatura, emissão de documentos para separação da mercadoria e verificação de pedidos, verificação da reserva de estoque, processamento do pedido, atendimento do pedido, liberação de estoque reservado, liberação do pedido totalizado e verificação da expedição para entrega e transporte. (BOWERSOX & CLOSS 2001).

⁴Termo usado para indicar que um processo é capaz de responder instantaneamente à demanda, sem necessidade de qualquer estoque adicional, seja na expectativa de demanda futura, seja como resultado de ineficiência no processo (HUTCHINS, 1993)

A atividade de processamento de pedido sofreu uma verdadeira revolução com o advento da informatização dos processos industriais e comerciais, resultando no intercâmbio eletrônico de informações, emissão e atendimento de pedidos pela Internet e outros avanços na área, reduzindo o tempo e o custo das transações.

1.2.2 Atividades de Suporte da Cadeia de Abastecimento

Para Ballou (1993), as atividades de suporte tratam da infra-estrutura da empresa, do gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição de insumos e serviços. São assim caracterizadas:

- Armazenagem;
- Manuseio de materiais;
- Embalagem protetora;
- Obtenção;
- Programação do produto;
- Manutenção da informação.

1.2.2.1 Armazenagem

É a atividade que envolve as questões relativas ao espaço necessário para estocar os produtos. Trata dos problemas de localização, dimensionamento de áreas, arranjo físico (*layout*), recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém e outros.

Levando em consideração as características dos produtos e/ou materiais, os mesmos devem ser armazenados em locais adequados, como por exemplo: local coberto, local descoberto e local com temperatura controlada.

1.2.2.2 Manuseio de materiais

É a atividade que se refere à movimentação dos materiais no local de armazenagem e dá apoio à manutenção de estoque.

Essa atividade quando executada de maneira insatisfatória, pode resultar em avarias dos materiais, logo concluímos que torna-se de grande importância, devido

a constante necessidade de movimentação e manuseio de materiais em geral exigidos na cadeia de abastecimento.

1.2.2.3 Embalagem Protetora

É a atividade de embalar um produto e tem por finalidade cumprir a missão logística; quando executada durante o processo de suprimento físico na cadeia de abastecimento, a embalagem protege as mercadorias, matérias-primas que serão armazenadas e manuseadas no processo logístico, quando executada durante a distribuição física, essa atividade tem o objetivo de não danificar o produto que será escoado para mercado, garantindo dessa forma, a sua integridade e qualidade a um custo viável.

Quando efetivamente integrados às operações logísticas, a armazenagem, o manuseio de materiais e a embalagem simplificam e aumenta a rapidez do fluxo de produtos ao longo de todo sistema logístico. (BOWERSOX & CLOSS 2001).

1.2.2.4 Obtenção

É a atividade que torna o produto logístico⁵ disponível para o sistema logístico. Suas atividades rotineiras são: selecionar as fontes de suprimento (fluxo de entrada), e determinar a quantidade e a forma pela qual o produto é comprado. É uma das atividades de suporte das mais importantes para a logística, pois decisões de compras têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos

1.2.2.5 Programação do produto

É a atividade que se refere primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. Tem como principal objetivo formular uma programação-mestre de produção para providenciar a disponibilidade do produto em tempo hábil. Está relacionada ao fluxo de saída (distribuição física) que por sua vez, proporciona oportunidades de especialização e de aperfeiçoamento.

⁵Refere-se aos insumos, matérias-primas, mercadorias e produtos acabados disponíveis para operações logísticas e para distribuição no mercado. (AIEC - Introdução a Logística Empresarial, 2003).

1.2.2.6 Manutenção de informação

É a atividade logística que tem como principal objetivo ter uma base de dados para o planejamento, controle e execução das operações logísticas.

A manutenção de uma base de dados com informações relevantes, por exemplo, localização de clientes, volume de vendas, forma de pagamento, níveis de estoques, horário de atendimento e faturamento, servem de referência para as estimativas e projeções que fundamentam o planejamento das outras atividades logísticas.

Informação é essencial para tomar boas decisões de gerenciamento da cadeia de suprimentos porque ela proporciona o conhecimento do escopo global necessário para tomar boas decisões. A tecnologia da informação proporciona as ferramentas para reunir estas informações e analisá-las objetivando tomar as melhores decisões sobre a cadeia de suprimentos. (CHOPRA, 2003).

1.3 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

Segundo Godinho (2003), o nível de serviço logístico é o fator-chave do conjunto de valores logístico que as empresas oferecem aos seus clientes para assegurar sua fidelidade. O nível de serviço é a qualidade com o que o fluxo de bens e serviço é gerenciado, representando o resultado líquido de todos os esforços logísticos da empresa, antes, durante e depois da transação de compra e venda, ou seja, é o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos.

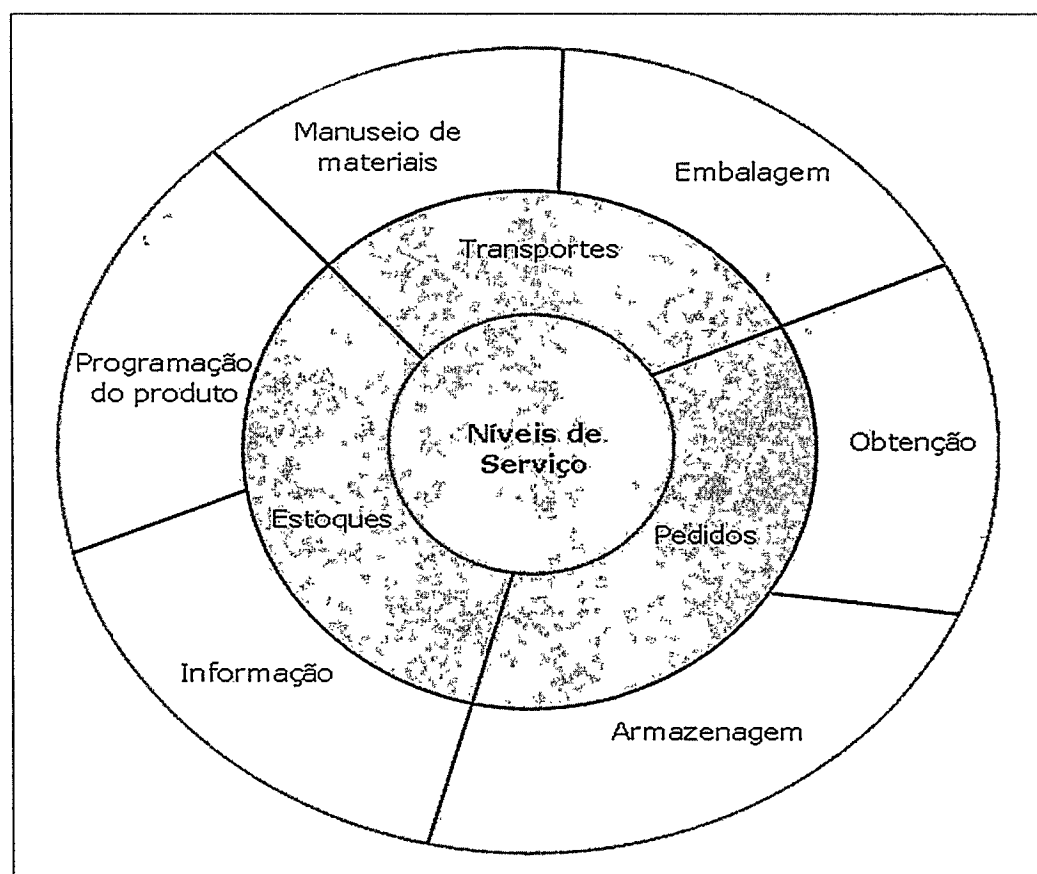
O nível de serviço é o resultado da combinação das atividades de transporte, armazenagem, gestão de estoques, processamento de pedidos, informação e preparação para a produção necessária para colocar o produto no ponto de venda (CHRISTOPHER, 1997).

Para as empresas, o nível de serviço logístico pode ser um elemento promocional tão importante quanto o desconto no preço de venda de um produto. Tendo em vista que melhorias no nível de serviços geralmente estão associadas a custos, e que melhorias no mesmo não resultam, percentualmente, nos mesmos

ganhos em termos de vendas, pois é necessário avaliar qual o ponto a atingir em comparação com os níveis de serviço já oferecidos pela concorrência.

Por outro lado, é muito importante para o atendimento da Logística Empresarial, que por meio das atividades logísticas, visualiza a cadeia de abastecimento que envolve o fluxo total de materiais e os agentes transformadores desde as matérias-primas básicas de um processo até a entrega de todos os produtos acabados e/ou serviços ao consumidor.

Desta forma, a consolidação e a boa relação entre as atividades-chave com as de suportes, permitem que a Logística Empresarial, através da coordenação da cadeia de abastecimento atender o objetivo de proporcionar ao cliente produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, conforme demonstra a figura 3.



Fonte: (BALLOU, 1993).

Figura 3. Relação entre as atividades logística

1.4 CUSTOS LOGÍSTICOS

Um dos conceitos básicos para integração e planejamento da cadeia de abastecimento é estipular um custo total das atividades logísticas, pois o mesmo é bastante favorável à noção de cadeia de suprimentos como um conjunto de processos integrados com vistas à consecução de um determinado nível de serviço ao cliente.

Neste sentido, a Logística só passou a ter importância quando as empresas puderam computar seu custo logístico e descobriram um surpreendente nível: no geral, entre 4% e 30% do valor das vendas (BALLOU, 2001).

Além disso, a atenção oferecida à organização e estruturação da logística depende de sua natureza na empresa; ou seja, em uma empresa que despende apenas uma pequena fração do total de seus custos operacionais em logística ou no atendimento dos requisitos de nível de serviço, normalmente, terá pouco interesse em dar atenção especial à organização dessa atividade. Como exemplo, tem-se a indústria alimentícia que tem um custo logístico elevado e isto explica porque foi pioneira em inovações administrativas para atividades logísticas (BALLOU, 2001).

Segundo o mesmo autor, o Custo Logístico, de maneira simplificada, é a somatório dos custos de (1) transporte, (2) armazenagem e (3) manutenção de estoque, conforme a figura 4.

$$\text{CUSTO LOGÍSTICO} = \text{Transporte} + \text{Armazenagem} + \text{Manutenção de Estoque}$$

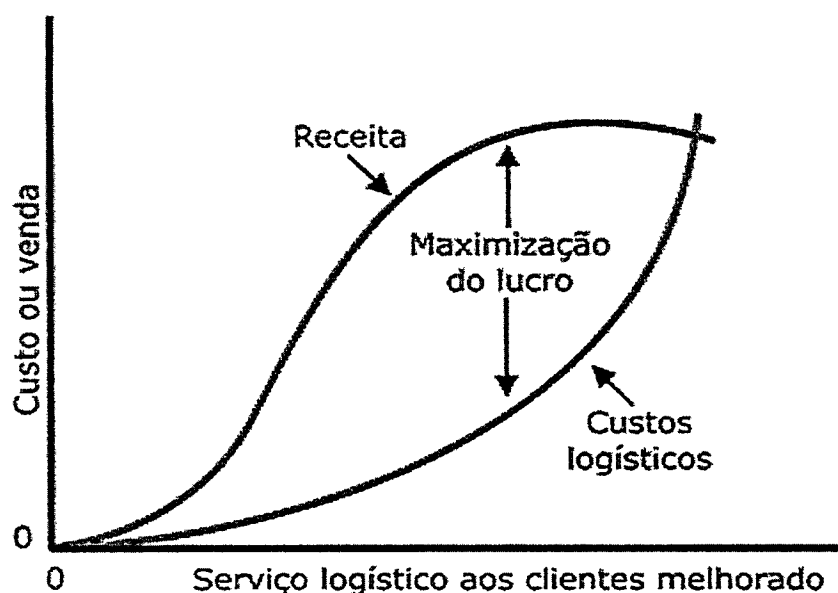
Fonte: Ballou (2001).

Figura 4. Fórmula do custo logístico

Os custos das operações logísticas estão totalmente relacionados ao padrão de qualidade do nível de serviço que a empresa esteja disposta a oferecer aos seus clientes, ou seja, aumentam conforme aumenta o nível de serviço. Isso implica dizer que cada nível de serviço tem um nível de custo associado a ele; e quando os níveis de atividade aumentam para satisfazer níveis mais elevados de serviço ao cliente, os custos aumentam a uma taxa acentuada (BALLOU, 2001).

Para sintetizar essa idéia, Fleury (2000), afirma que com os recursos hoje em dia disponíveis, é possível, em princípio, atender qualquer nível de serviço, desde

que não haja limitações de recursos ou preocupação com os custos. A figura 5, apresenta uma curva de lucro resultante do aumento na relação custos-serviço e dos retornos decrescentes na relação vendas-serviço, onde observamos que o ponto de lucro máximo ocorre entre os extremos dos níveis de serviço baixo e alto.



Fonte: Ballou (2001)

Figura 5 – Demonstração de custos versus nível de serviços

1.5 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A Distribuição Física é o segmento da logística Empresarial que desenvolve a atividade de movimentação dos produtos manufaturados a partir da montagem final, por meio de distribuição e armazenagem até às mãos do consumidor final (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

O Sistema Logístico é formado pelos conjuntos de entrada (logística de suprimento) e de saída (logística de distribuição). A logística de distribuição no seu campo de atuação envolve relações entre empresa-cliente-consumidor, sendo a mesma responsável pela distribuição física do produto com qualidade, quantidade correta e pontualidade (FLEURY, 2000).

Atualmente, a distribuição física de produtos passou a ocupar um papel de destaque nos problemas logísticos das empresas. Isso se deve aos elevados custos incorridos nas operações, que como consequência estão forçando as empresas a

reduzir os estoques e a agilizar o manuseio, transporte e distribuição de seus produtos (BALLOU, 2001).

Embora para manter a integração da cadeia de abastecimento todas as outras atividades pertinentes à logística sejam igualmente importantes. A logística de distribuição é o fator preponderante no sistema logístico, pois promove a “apresentação final” ao consumidor, atingindo-o rapidamente, já que tem por função estabelecer a ligação entre a produção e os pontos de demanda, entregando por meio de canais de distribuição, os bens corretos, no momento adequado, na quantidade certa, no local exato e em boas condições comerciais. Para o consumidor, o produto ou serviço não terá valor se ele não o receber nas condições e no prazo determinado, portanto, o serviço de distribuição física agrega valor logístico ao produto.

O principal objetivo da distribuição é ajudar na geração de receita, prestando níveis estrategicamente desejados de serviço ao cliente, ao menor custo logístico. (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

A distribuição física costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, podendo consumir de 15% a 20% do Produto Nacional Bruto – PNB. (BALLOU, 1993).

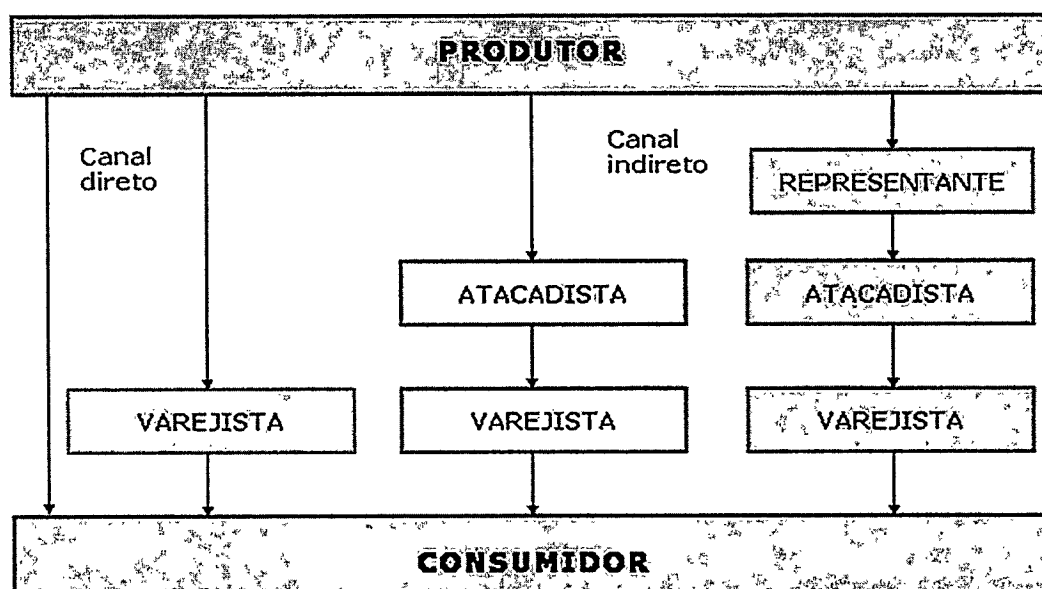
Além da importância decorrente da magnitude dos seus custos e na condição de ferramenta de geração de receita para as organizações, a distribuição física é um fator essencial nos esforços de promoção do aumento da demanda dos produtos comercializados, ampliação da participação da empresa nos segmentos de mercado em que atua, na diferenciação dos produtos e serviços oferecidos e na obtenção de outras vantagens competitivas.

1.5.1 Canal de Distribuição

De acordo com Bowersox & Closs (2001), o Canal de Distribuição é formado pelos conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

Segundo Novaes (2001). Existem dois tipos de canal de distribuição que são: Canal Direto e o Indireto, partir desses, podemos afirmar que o tipo de canal de distribuição que uma empresa adotar para distribuir seu produto, poderá de uma

forma agilizar, deixar mais rápido ou mais lento o processo de distribuição física. A figura 6, ilustra a diferença entre os mesmos.



Fonte: Dias (1993)

Figura 6. Opções de canais de distribuição

Os canais de distribuições apresentam diferentes características:

No Canal Direto, os fabricantes abastecem diretamente as lojas de varejo, bem como, podem entregar o produto diretamente no domicílio ou no trabalho do consumidor, utilizando o correio ou serviço de vendas por catálogo e Internet (NOVAES, 2001).

Segundo Dias (1993), no Canal Indireto, o fabricante abastece os centros de distribuição - CD's e depósitos do atacadista e do varejista que, por sua vez, abastecem as lojas, podendo também em certas situações o fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que posteriormente faz as entregas às lojas de varejo.

No Brasil a maior parte dos produtos comercializados no varejo chega às mãos do consumidor por meio de intermediários (fabricantes, montadoras, representantes, atacadistas, varejistas, e eventualmente outros). Sob esse enfoque, os elementos que formam a cadeia de suprimento, na parte que vai da manufatura ao varejo, formam o canal de distribuição (NOVAES, 2001).

A forma de distribuição de um produto é tão importante, no global, quanto o preço e a qualidade desse produto. Assim, a definição do canal de distribuição é um dos pontos de maior importância no planejamento de um sistema de distribuição de uma empresa, incluindo neste contexto, de forma implícita, os problemas de transporte, distribuição e distância. (DIAS, 1993).

Desta forma, uma vez definidos os canais de distribuição, permiti a empresa conhecer os fluxos dos produtos, detalhando-se, a partir dessa análise, a rede logística⁷ e o sistema de distribuição física (NOVAES, 2001).

1.6 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

A Cadeia de Abastecimento é formada pelo conjunto de atividades relacionadas à logística de entrada e de saída, juntamente com os fluxos que compõe esses segmentos. Os fluxos ocorrem entre as estruturas internas da empresa (gerenciada tanto pela própria empresa quanto por uma prestadora de serviços logísticos), ou entre a estrutura interna e uma externa – um cliente e um fornecedor (FLEURY, 2000).

As empresas não devem isolar os segmentos de entrada e de saída, sob pena de resultar na insatisfação dos clientes; devem sim, promover a integração entre ambos a fim de que o sistema da Cadeia de Abastecimento se torne integrado e possa oferecer o melhor nível de rentabilidade e de atendimento ao cliente.

Para integração dos dois segmentos da logística promovendo o gerenciamento da cadeia de abastecimento, surge uma ferramenta definida como *Supply Chain Management*, tendo como sigla “SCM”.

O SCM - Supply Chain Management surge para aprimorar e desenvolver todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de produtos e serviços associados, desde a obtenção de matérias-primas, até a chegada do produto ao usuário final, bem como os fluxos de informação relacionados e a geração de valor para todos os componentes da cadeia. (CECATTO, 2004).

⁷A rede logística é composta por armazéns, centros de distribuição – CD's, estoques de mercadorias, meios de transportes utilizados, e a estrutura de serviços complementares (NOVAES, 2001).

O SCM é o processo que gerencia toda cadeia de abastecimento desde a compra da matéria-prima, que hoje é realizada pelo suprimento através de suas negociações (preço, quantidade, pagamento, previsão de chegada) até a chegada do produto ao cliente final, buscando informações reais da satisfação dos clientes para assim aprimorar seus processos (FLEURY, 2000).

O SCM é definido como todo esforço envolvido nos processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final, sendo também uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo das mercadorias, gerenciando a oferta e a demanda (BALLOU, 2001).

É uma abordagem integral de todo o composto de Logística e Planejamento como componente Estratégico, que envolve questões fundamentais como estratégias funcionais, estrutura organizacional, tomada de decisão, administração de recursos, funções de apoio, sistemas e procedimentos.

II A LOGÍSTICA E A DIFERENCIAÇÃO DENTRO DO SETOR VAREJISTA

2.1 Logística: Ferramenta Estratégica para Competitividade no Varejo.

No Brasil, país de dimensões continentais, onde o transporte, em geral, utiliza meios precários e onerosos, a logística precisa contornar enormes distancias e obstáculos para atender clientes de maneira eficiente e econômica. É referindo-se as atividades relacionadas à logística que muitas empresas encontram as melhores oportunidades tanto para conquistar e manter clientes como para reduzir custos e recuperar margens de lucratividade.

Mesmo vivendo em um mundo globalizado, em que, conquistar e, principalmente, manter os atuais clientes é fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio, nesta hipótese, temos que considerar que a realidade da globalização provocou profundas mudanças no ambiente das organizações. Qualidade e competitividade deixaram de ser apenas um diferencial entre as companhias para se tornar fator de sobrevivência no mercado global. Colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço é a grande meta a ser alcançada.

A logística é uma poderosa ferramenta, que nos ajudará a mudar conceitos, rever processos e quebrar paradigmas. Em resumo: fazer mais com menos, aumentando as vendas e reduzindo os custos de forma que possa melhorar e tornar mais eficientes os serviços aos clientes (TABOADA, 2002).

"Logística, ou melhor, a falta de logística, é hoje uma das principais responsáveis pela perda de competitividade e rentabilidade das empresas" (BARRIZZELLI, 2006).

Outra questão que devemos considerar bastante relevante no cenário da globalização, foi o desenvolvimento dos programas de qualidade, como a ISO⁶, os

⁶ISO é a sigla da Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization), e que cuida da normalização (ou normatização) em nível mundial. A ISO cria normas nos mais diferentes segmentos, variando de normas e especificações de produtos, matérias-primas, em todas as áreas (existem normas, por exemplo, para classificação de hotéis, café, usinas nucleares, etc). A ISO ficou popularizada pela série 9000, ou seja, as normas que tratam de Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade nas empresas (<http://www.iso9000.com.br/basicas.htm>).

produtos industriais tendem a se equiparar a cada vez mais. A qualidade deixa de ser um fator diferenciador de competitividade das empresas para ser uma condição mínima para quem quer se apresentar ao mercado. O próximo elemento diferenciador da competitividade passa a ser a logística, com dois impactos relevantes: um no preço e, outro, no atendimento. Os compradores querem, além da qualidade e do preço, a entrega do produto no momento certo, nem antes nem depois, ou seja, *just in time* (TABOADA, 2002).

Em determinados setores, notadamente na distribuição e no varejo, as empresas não podem ignorar a importância da logística em relação à lucratividade. É imperativo fornecer serviço ao cliente que não seja superado por ninguém e satisfazer totalmente às necessidades de escolha do produto, entrega em tempo e disponibilidade de estoque a um preço competitivo, (MOURA, 2003)

A fim de proporcionar a realização desse desejo emanado pelas transformações econômicas e pelo grau elevado de exigência do consumidor atual, o produtor ou o comerciante precisam garantir ao comprador ou usuário que o produto estará à sua disposição no local aprazado e no momento acordado. Qualquer atraso ou mesmo adiantamento afeta a imagem do fornecedor, seja ele um produtor ou um comerciante. Daí a importância de utilizar o conhecimento aplicado nas atividades relacionado à logística como ferramenta estratégica para adquirir a competitividade e maior rentabilidade.

2.2 Varejo e o Setor Supermercadista

O Varejo, segundo Kotler (1998), pode ser compreendido como *qualquer* atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista. Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que torna o processo mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade. A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de clientes, onde quer que eles estejam.

Atualmente o varejo é considerado o elo mais importante da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final. Como o trinômio “qualidade-preço-conveniência” passou a ser exigência básica dos consumidores, o varejo se viu pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas e cada vez mais focadas no cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e expansão (BORGES, 2001).

Segundo o mesmo autor, o varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, tem o compromisso (pelo menos obtém maior possibilidade) de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

Entre as diversas oportunidades possíveis para o setor varejista executar, enfocando diretamente ao mercado, utilizando de forma fiel suas atividades o mesmo passa a ter informações quanto à preferência do consumidor, o perfil de cada loja em função da clientela, sazonalidade de produtos. Embasado em tais informações, o varejista pode adequar o seu *mix* de produtos por loja e adotar estratégias de promoções e preços.

Quanto a Central de Distribuição⁷ do varejista, as informações geradas permitirão um melhor reabastecimento, evitando faltas de produtos e proporcionando uma melhor gestão dos estoques, vida útil dos produtos e otimização do fluxo de caixa. Em fim, o sucesso de uma empresa na atividade varejista passou a depender cada vez mais da sua agilidade nas tomadas de decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços colocados à disposição do consumidor (GOULART, 2004).

Para que possamos delimitar nosso objetivo podemos afirmar que há vários tipos de formatos de lojas de varejo, entre eles estão as lojas de departamento, os magazines e os supermercados. Para tanto, existem inúmeras outras categorias à disposição dos consumidores que não serão abordadas neste, por não serem foco de estudo, porém vamos enfatizar a respeito dos supermercados e as suas operações.

⁷É um armazém cuja missão consiste em gerenciar o fluxo de materiais e informações, consolidando estoques e processando pedidos para a distribuição física.
(Revista Log &Mam - *Estratégias logísticas com CDs*. Maio/2002)

2.2.1 Setor Supermercadista

O supermercado é o formato de varejo que mais se destaca no sistema de auto-serviço, principalmente por ser de maior visibilidade e frequência de visitas. Por isso, ele chama tanto a atenção dos consumidores como dos fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos.

O supermercado é o auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica (KOTLER, 1998).

A loja do supermercado é almejada por produtores de alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, peças para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, embutidos, bebidas, editores, informática, e muitos outros. Isso mostra a importância dos supermercados no mundo moderno e para atividade comerciais de distribuição física.

De acordo com Goulart (2004), os supermercados são estabelecimentos comerciais que concentram territorial e financeiramente o capital (vitrine de 85% dos produtos básicos de consumo do brasileiro), possibilitando às pessoas encontrar, num mesmo local, um grande conjunto de mercadorias disponíveis para seu abastecimento, não sendo necessário ir a vários pontos da cidade para a compra de produtos. Antes dos supermercados, os consumidores se abasteciam através de um comércio pequeno, de vizinhança (quitanda, mercearia, padaria, frutaria, peixaria, açougue, empório, bazar e outros).

Segundo Moura (2004), os supermercados são um dos poucos setores capazes de efetivamente conhecer o consumidor, e consolidaram-se como o ambiente mais democrático e acessível para se fazer compras. O varejo sempre foi um grande laboratório de marketing, um local onde a maioria das experiências de consumo se realiza. Nos últimos anos, os supermercados vêm passando por profundas mudanças, que exigem um novo direcionamento das empresas que atuam nessa empolgante e desafiadora atividade, seja deste ou daquele lado, do balcão.

2.3 Atividade Comercial varejista no município de Itaituba

O município de Itaituba, está localizado na porção sudoeste do Estado do Pará, região conhecida como “Zona Fisiográfica do Rio Tapajós”. Limita-se, ao norte, com o município de Aveiro, ao Sul com os municípios de Novo Progresso e Jacareacanga, a Leste, com os municípios de Altamira, Rurópolis e Trairão, e, à Oeste, com o Estado do Amazonas (LEAL et al, 1996).

Segundo o mesmo autor, a cidade de Itaituba, sede do município, está situada às margens do rio Tapajós distante de Belém cerca de 891Km, sendo hoje a quinta sede municipal mais afastada da capital do Estado.

A atividade comercial, na região desenvolveu-se em dois sentidos: de um lado propicia a importação de insumos e bens de consumo (produtos em sua maior parte, industrializados, oriundos do Centro-Sul do país e, em menor escala, da Zona Franca de Manaus); de outro lado, realiza-se a circulação da produção local, abastecendo o mercado interno e atendendo a outros mercados (SILVA, 1994).

O comércio e os serviços foram fortemente impulsionados pela exploração do ouro, cujos efeitos concentram-se em Itaituba, o primeiro em virtude da proximidade das áreas produtoras e o segundo pelo fato de contar com a estrutura de comércio e prestação de serviços mais desenvolvidos da região (SILVA, 1994).

A grande parte dos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços de Itaituba, subordina seus negócios as necessidades dos garimpeiros, indo desde bens de consumo, remédios, equipamentos pesados para a sucção do ouro, hotéis, hospitais, companhias de táxi aéreo, etc, até estabelecimentos exclusivos para compra do ouro. Os serviços de garimpagem provocavam o aumento do número de estabelecimentos e o volume dos negócios e influenciam nos efeitos secundários da economia (SILVA, 1994).

De acordo com o último censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2007, a população estimada do município de Itaituba é de 118.194. A cidade de Itaituba começou como todos os povoados típicos da Amazônia, na forma de aglomerado esse popularmente chamado de “beiradão”, em função de sua posição geográfica. O rio Tapajós, usado como marco de uma conquista e bandeira de ocupação e defesa de um território, também se transformou em um grande entreposto comercial onde os comerciantes e negociantes atuavam na economia da

região, com um destaque significativo no comércio da borracha na década de 50 (LEAL et al, 1996).

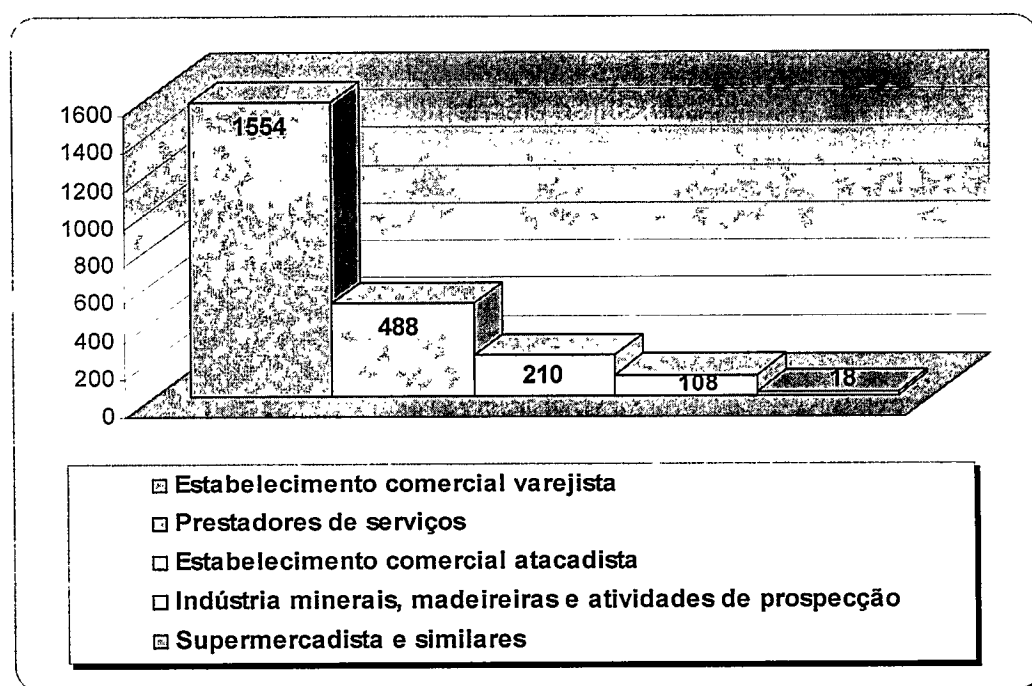
O comércio de Itaituba, atualmente se divide em vários seguimentos, girando a sua economia em torno das atividades agropecuária, comércio varejista / atacadista, e prestação de serviço pessoal, municipal, radifusão e televisão entre outros, o Município também oferece grande oportunidades potenciais para o desenvolvimento da indústria do turismo da região. Para o desenvolvimento deste trabalho, vamos comentar a respeito da atividade econômica de maior influência de Itaituba, que é o comércio varejista, segundo os dados da Prefeitura Municipal, conforme demonstra a tabela 2.

Tabela 2 – Estabelecimentos comerciais de Itaituba

Categoria / Atividade Econômica	Quant.	%
Estabelecimento comercial varejista	1554	65%
Prestadores de serviços	488	21%
Estabelecimento comercial atacadista	210	9%
Indústria mineral, madeireira e atividade de prospecção	108	5%
Supermercadista e similares (varejistas)	18	1%
TOTAL DE ESTABELECIMENTO COMERCIAL	2378	100%

Fonte: Prefeitura Municipal de Itaituba – Diretoria de Tributos (2007).

Apresentação da tabela 2, é feita graficamente, conforme gráfico 1.



Fonte: Prefeitura Municipal de Itaituba – Diretoria de Tributos (2007)

Gráfico 1 - Estabelecimentos comerciais de Itaituba

De acordo com a tabela 2, para ramo comercial varejista representa um percentual de 66% (sessenta e seis por cento) das atividades econômicas regularizadas de Itaituba, entre os formatos de varejo que compõe esse percentual estão as lojas de confecções, de peças automotivas, de materiais de construção, armarinhos, farmácias, supermercadistas e outros (SEMFAZ, 2007)

Para os formatos de varejos acima especificados existentes no município de Itaituba, estado do Pará, o que se apresenta em menor quantidade na cidade, são os supermercados, que apesar do quantitativo reduzido em relação aos demais, é o modelo de varejo que oferece a maior disponibilidade, variedade e diversificação de produtos aos consumidores itaitubense (SEMFAZ, 2007).

Diante desses fatores, e, levando em consideração a localização geográfica em que se situa a cidade de Itaituba, com sua enorme distancia da cidade de Belém, capital do estado e de outros grandes centros urbanos e industriais, traz como consequência, para todo setor varejista, principalmente para os supermercadistas grandes dificuldades logísticas, em manter constantemente disponíveis produtos aos consumidores, requerendo dos mesmos investimentos e ações com implementações voltadas para área de logística a fim de superar esses entraves naturais.

2.4 O uso da logística como diferencial estratégico no setor supermercadista

Além do aumento da receita e a obtenção de rentabilidade, um dos diferencial competitivo, no setor supermercadista, é representado pelo uso da estratégia logística, onde se busca, através do ferramental da tecnologia da informação, agregar valor aos produtos e serviços comercializados. A otimização dos fatores de produção, um dos papéis da logística integrada, converte-se em minimização de custos, com reflexos em resultados econômico-financeiros que vão proporcionar alavancagem financeira e diferencial competitivo no segmento supermercadista (MOURA 2004).

Para que obtenha resultado satisfatório, torna-se necessário utilizar ferramentas clássicas ligadas à Logística, como a filosofia *just-in-time*, que favorece um maior giro do estoque, principal arma supermercadista, possibilitando o uso de margens brutas menores, o que permite a disputa por preços mais competitivos, além de propiciar a execução de uma política de estoque reduzido e limitado ao

tempo hábil e suficiente para o reabastecimento dos produtos, evitando que haja a qualquer tempo a indisponibilidade dos mesmos nas prateleiras dos supermercados.

"Devemos sempre ter o produto de que você necessita, mas nunca podemos ser pegos com algum estoque"
(BALLOU, 1993).

Outras atividades pertinentes à logística que é de extrema importância para estabelecer uma estratégia de redução de custos nos supermercados, é o gerenciamento da armazenagem e da movimentação de materiais. Considerando as diversas categorias e tipos de mercadorias disponibilizadas ao consumidor nas prateleiras, tornam-se indispensáveis que os supermercadistas coordenem o espaço físico do armazém, dando uma atenção específica e peculiar para cada categoria de produtos em sua movimentação, evitando possíveis avarias e perdas dos mesmos durante o período de armazenagem (BORGES, 2001).

A logística através das técnicas e dos procedimentos do *Supply Chain Management*, permiti ao setor supermercadista controlar e gerenciar de forma eficaz todos os fluxos de demanda de cada categoria de produtos, mediante a troca de informação entre o supermercado e distribuidor / fabricante. Essas ações possibilitam estabelecer uma melhor forma para sincronizar a compra de mercadoria, gera também, grandes oportunidades para consolidar transporte de cargas, o qual vem contribuir significativamente em redução dos custos das mercadorias em geral, podendo assim, deliberadamente oferecer melhores preços ao consumidor final, causando uma diferenciação de seus concorrentes.

III PESQUISA MERCADOLÓGICA

3.1 Diretrizes Metodológicas

Esta pesquisa teve como objeto de estudo, o comércio varejista de Itaituba. A mesma foi realizada por um levantamento de campo, junto às empresas do ramo supermercadista que atuam na cidade, por meio de entrevista individual com os proprietários ou representantes dos estabelecimentos, utilizando um questionário contendo perguntas objetivas e específicas do seguimento estudado.

A pesquisa desenvolvida visa obter uma análise global do conhecimento técnico e específico que os empresários dos supermercados possuem na área de logística, visando avaliar de forma geral o grau de importância que os mesmos atribuem às operações pertinentes à logística empresarial. Foram coletados informações de 08 (oito) estabelecimentos supermercadistas, com um questionário contendo 09 perguntas. O questionário da pesquisa foi elaborado pelo autor do trabalho conforme modelo apresentado no anexo.

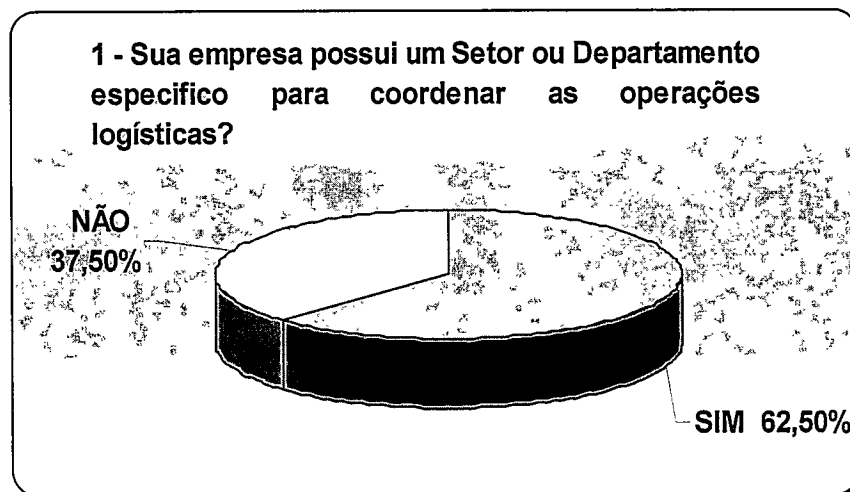
3.2 Demonstração Gráfica do Resultado da Pesquisa

A pesquisa tem como escopo principal identificar o grau de importância que as operações logísticas possuem para as empresas varejistas do formato supermercadistas instaladas no município de Itaituba.

Portanto, analisar as empresas supermercadista de Itaituba, possibilitou a obtenção de informações gerais a respeito das estratégias logísticas utilizadas por cada estabelecimento (supermercado) pesquisado.

Dessa forma, segue à apresentação dos resultados por meios de gráficos a análise e a interpretação estatística dos dados.

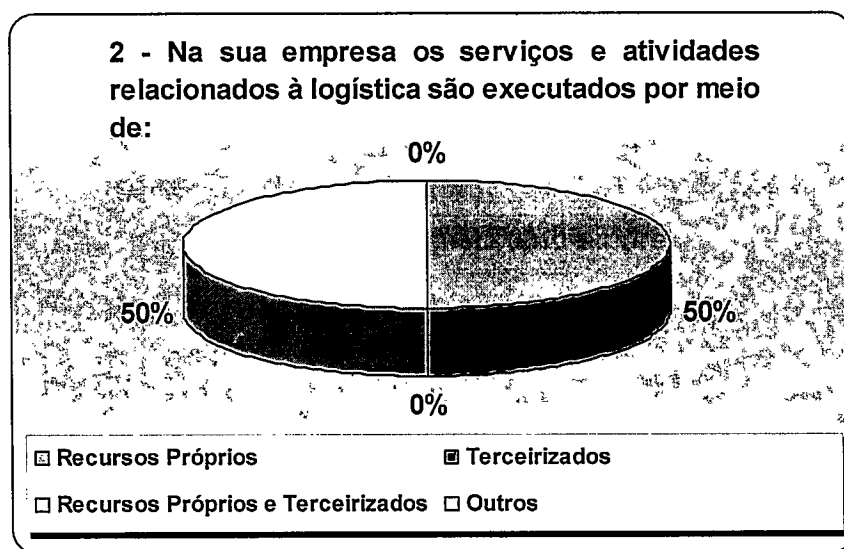
Na questão 1, cerca de 62,50% dos entrevistados afirmaram que sua empresa possui um Setor / Departamento específico para coordenar as operações logísticas e 37,50% responderam que não possui.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 2 - Departamento logística na empresa

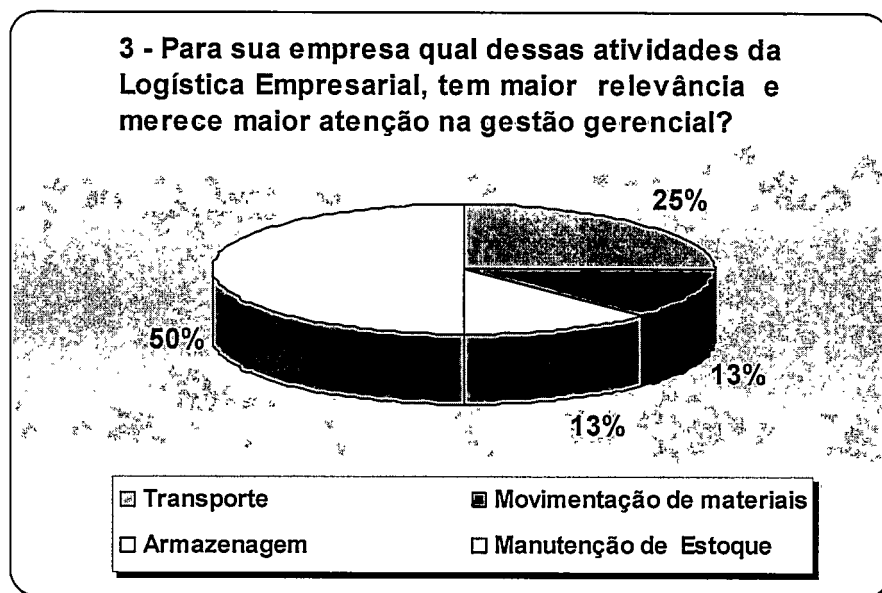
Na questão 2, cerca de 50% dos entrevistados responderam que as atividades logísticas são executadas com recursos próprios das empresas e 50% utilizam tanto os recursos próprios quanto o terceirizado.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 3 - Execução das atividades logística na empresa

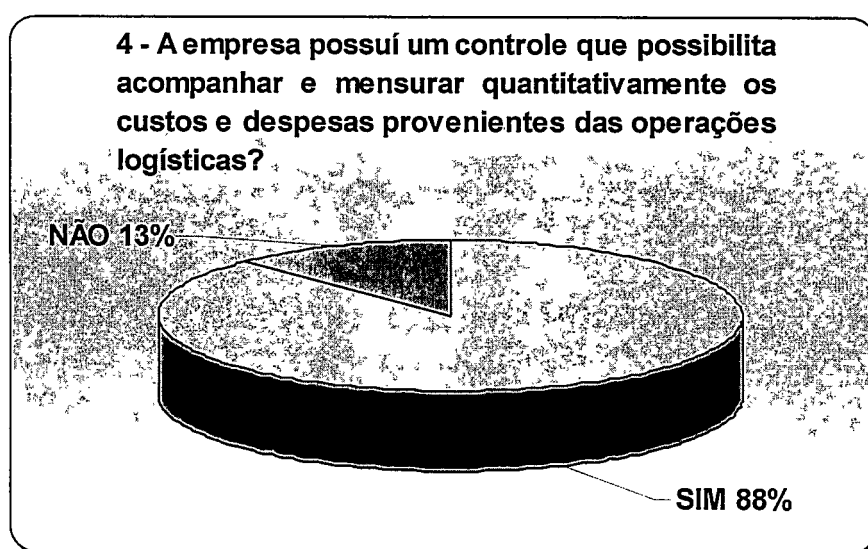
Na questão 3, cerca de 50% das empresas pesquisadas consideram a manutenção de estoque a atividade logística mais relevante na gestão gerencial, 25% o transporte, 13% a movimentação de materiais e 13% armazenagem.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 4 - Atividades logística de maior relevância na gestão gerencial

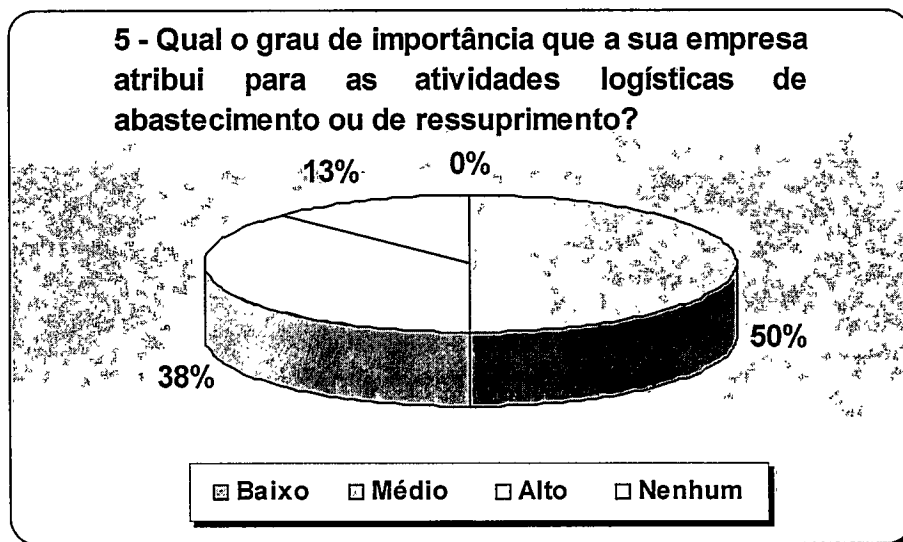
Na questão 4, 88% das empresas pesquisadas obtém um mecanismo de controle que possibilita mensurar os custos das operações logísticas e 13% não possuem.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 5 - Controle de custos das atividades logísticas

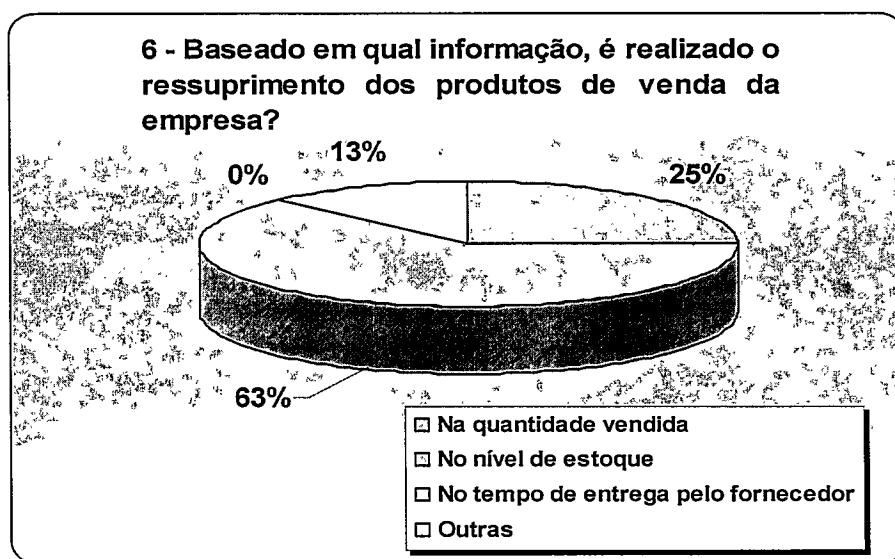
Na questão 5, cerca de 50% das empresas pesquisadas, atribuem às atividades logística de abastecimento um alto grau de importância, 38% consideram médio e 13% nenhuma importância.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 6 - A Importância das Atividades logística de abastecimento

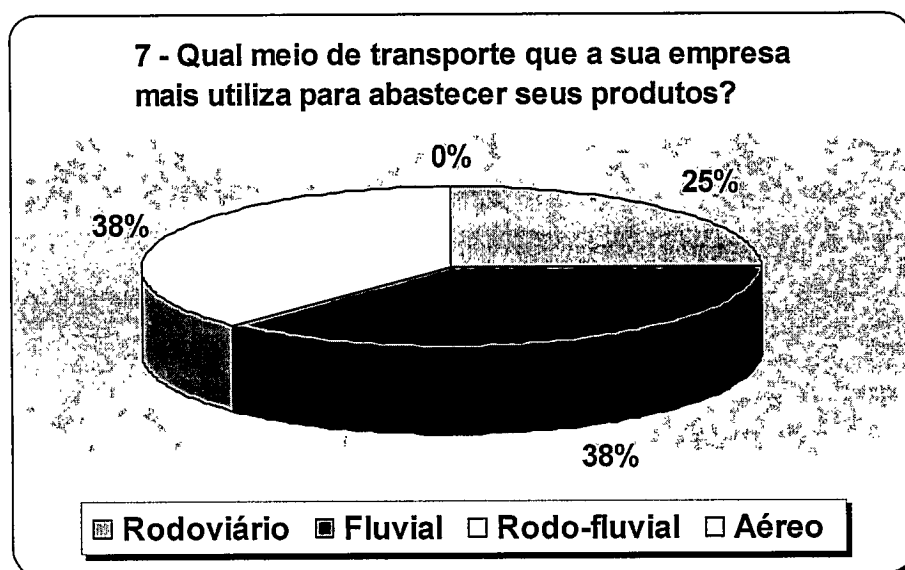
Na questão 6, mostra que as empresas pesquisadas, 63% se baseiam na informação do nível de estoque para realizar o ressuprimento dos produtos de venda, 25% na quantidade vendida e 13% em outras informações.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 7 - Informação para ressuprimento de produtos.

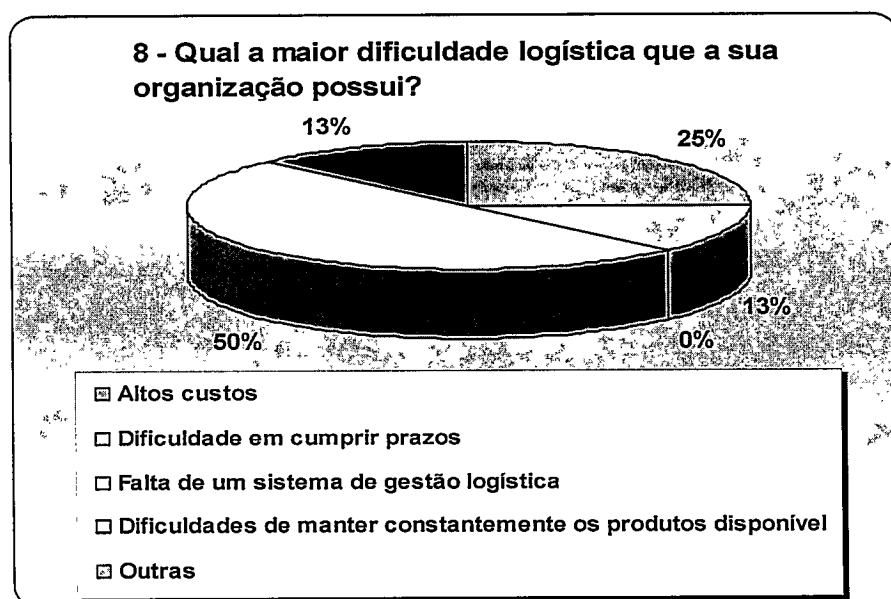
Na questão 7, 38% das empresas que foram objetos da pesquisa utilizam o modal rodoviário para transportar seus produtos, 38% o rodo-fluvial e 25% o fluvial.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 8 – Tipo de transporte utilizado nas empresas

Na questão 8, 50% das empresas responderam que a maior dificuldade logística que seu estabelecimento é manter constantemente os produtos disponíveis, 25% são os altos custos, 13% é cumprir prazos e 13% atribuem outras.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 9 – Dificuldades logística

Na questão 9, 63% das empresas responderam que contratariam um Administrador de Empresas para gerenciar área logística de seu estabelecimento, 38% não contrataria.



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 10 – Contratação de Administrador para Gerenciar a logística.

3.3 Análise da Pesquisa

Na pesquisa realizada nos supermercados do município de Itaituba, tivemos a oportunidade de avaliar de forma ampla o conhecimento técnico que os empresários do setor supermercadista possuem referente à logística empresarial, constatamos que cerca 63% dos empresários se preocupam com a referida área, a ponto de implantarem um departamento / setor específico para coordenar e acompanhar a execução das operações logísticas em seus estabelecimentos.

Fatos estes que justificam o percentual de 50% dos supermercadistas utilizarem recursos próprios para desenvolver a logística e 50% usam além de suas estruturas próprias a dos terceirizados como complemento.

Entre as várias atividades relacionadas à logística as que merecem maior atenção por parte da gestão gerencial são as denominadas atividades primárias (chaves): Transporte, manutenção de estoque e informação no processamento de pedidos, conforme conceitua Ballou (2001). Em consonância a este conceito, 75% dos supermercadistas pesquisados, reconhecem e dedicam atenção a nível gerencial para duas das três atividades consideradas "chaves", demonstrando o

resultado de 50% para manutenção de estoque e 25% para transporte frete, evidenciando desta forma, que as mesmas são de grande importância para o funcionamento das empresas varejistas deste formato.

Um dos mais eficientes métodos que possibilitam uma empresa adquirir um bom gerenciamento nos processos logísticos, é um sistema de controle que venha permitir o acompanhamento e a mensuração de custos de todas às operações da organização, principalmente nos custos incorridos na execução das atividades logísticas. A pesquisa demonstra que 88% dos supermercadistas possuem meios que fornecem aos empresários essas informações as quais auxiliam os mesmos nas tomadas de decisões e na implementação de ações que possa otimizar à logística em seus estabelecimentos.

Para a empresa do ramo comercial varejista, o ressuprimento é a ação que garanti o abastecimento do produto nas lojas, deixando-o sempre disponível ao consumidor (BARRIZZELLI, 2006). Através da pesquisa, percebe-se que cerca de 88% dos supermercadistas pesquisados atribuem para o ressuprimento de produtos grau de importância médio e alto. Demonstra ainda que 63% dos empresários de supermercados se baseiam na informação do nível de estoque para determinar o tempo hábil para realização do ressuprimento.

Determinar o tempo hábil de ressuprimento de uma empresa supermercadista é um fator que leva em consideração o tipo de modal que a mesma utiliza para transportar suas mercadorias. Segundo Godinho (2004), os principais fatores para a decisão sobre o modal de transporte são: A natureza da carga, a localização do destino e a distância total a percorrer, o valor da carga, o tempo em trânsito e custo do frete. A combinação destes, acaba restringindo a adequação do meio do transporte. Analisando a pesquisa, observa-se que 76% das empresas utilizam o modal fluvial (38%) e rodo-fluvial (38%) para realizar o transporte de seus produtos, sendo para os empresários entrevistados os meios mais vantajosos no momento na Região.

No entanto, entre as maiores dificuldades encontradas no segmento empresarial pesquisado, 50% das organizações supermercadistas, afirmam que é manter constantemente os produtos disponíveis ao consumidor, demonstrando claramente a relação direta entre o nível de estoque com o ressuprimento e conseqüentemente o tipo de modal que a empresa pratica na execução do reabastecimento dos produtos nos seus estabelecimentos.

Apesar da variação e das diferentes tratativas atribuídas pelas empresas pesquisadas, referente às atividades pertinentes a Logística Empresarial, pode-se afirmar que todas as empresas pesquisadas reconhecem a necessidade de um bom gerenciamento e acompanhamento nas operações logísticas no setor supermercadista, afirmação esta comprovada pelo resultado da pesquisa, a qual mostrou que 63% dos supermercados contrataria um administrador de empresas para coordenar a logística nos seus estabelecimentos e os demais responderam que não utilizariam o referido profissional, devido o fato de não possuírem atualmente um departamento específico de logística que justificasse tal contratação.

CONCLUSÃO

Os principais entraves do setor estudado são as dificuldades de manter constantemente o seu *mix* de produtos disponíveis nas gôndolas dos estabelecimentos, fato este que, desconsiderando os possíveis acontecimentos fortuitos e os de motivo de força maior, podem ser parcialmente ou até mesmo totalmente eliminados através do bom gerenciamento de estoque e de transporte, os quais são conceitualmente abordados no estudo da Logística Empresarial.

Conclui-se que os supermercados da praça comercial de Itaituba, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa mercadológica, estão cada vez mais buscando se atualizar, adquirindo as mais modernas ferramentas administrativas, financeiras, logísticas entre outras.

No entanto, acreditamos ser primordial para o setor econômico varejista pesquisado, num primeiro momento, o desenvolvimento de uma cultura interna capaz de absorver uma nova filosofia de trabalho, ou seja, é necessário que as empresas do setor supermercadista, venham implementar mecanismos cada vez mais organizados e estruturados em substituição do antigo modelo de gerenciamento empresarial, baseado na produtividade, por um novo modelo, baseado na competitividade, que por sua vez, possa utilizar a logística para desenvolver uma vantagem competitiva e uma capacidade de se organizar, diferenciar dos concorrentes e de operar a baixo custo.

BIBLIOGRAFIA

- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARRIZELLI, Nelson. Custos logístico nas gôndolas de supermercados. Disponível em Custo www.custosnosupermercado.com.br/artigos. Acesso em 10/11/2007.
- BOWERSOX, Donald J. & CLOSS, David J. Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- BORGES, A.R. - Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.
- CECATTO, Cristiano. A importância do *Supply Chain Management*. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO302.htm>>. Acesso em 09/11/2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: edição compacta. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHOPRA, Sunil. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COLLA, Júlio Mendes. Definição de Logística 2006. Disponível em www.portaldoadministrador.com.br/artigos.html. Acesso em 08/11/2007.
- DE OLIVEIRA, Luciel Henrique. Introdução à Logística. Disponível em <http://www.tigerlog.com.br/logistica/definicao.asp>. Acesso em 08/11/ 2007.

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

FLEURY, Paulo Fernando et al (Org.) Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GODINHO, Wagner Botelho. Gestão de Materiais e Logística. 20ª ed. Curitiba: IBPEX, 2004.

GOULART Antonio Marcos. Logística: teoria e prática em supermercados de pequeno porte. Disponível em Custo www.custosnosupermercado.com.br/artigos. Acesso em 10/11/2007.

HANABAKA, Alberto Ruibal. Gestão logística da distribuição física internacional. São Paulo: Maltese, 1992.

LEAL, José Waterloo Lopes. *et al*. Programa de Integração Mineral no Município de Itaituba – PRIMAZ. Belém: s.e, 1996.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 5. ed. 1998.

MOURA, Reinaldo A. Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais. São Paulo: IMAM, 1998, série Manual de Logística; vol. 1 à 5, 4ª ed.distribuição física. Tradução: Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

NAGANO, M. S., AGUIAR, E. M., 1996,"Concepção de Técnicas Metaheurísticas para Problemas de Roteirização de Veículos". X ANPET, v. 1, p. 331-335, Brasília.

NOVAES, Antônio Galvão, Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SILVA MARIA, Amélia Rodrigues & Colrs. Mineração no Pará: Elementos para uma Estratégia de Desenvolvimento Regional, 1994.

TABOADA, Carlos. Logística o diferencial da empresa competitiva. Revista FAE BUSINESS, Ed. nº 2. Junho, 2002.

HUTCHINS, David. Just In Time,. Uma Nova Filosofia de Estoque. São Paulo. Ed. Atlas, 1993.

LISBOA, Luiz C. & ANDRADE, Roberto P. "Grandes Enigmas da Humanidade" . Rio de Janeiro. Ed. Vozes, 2003.

FRIEND, Joseph H. - *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*. New York, Ed. Gramercy Books, 1989.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2ª edição, revista e aumentada, Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1986.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GRASSIA, Elcio D'Affre. Visão integrada é fundamental, revista Logística p. 64, Edição de abril/2007.

LAVALLE, César. Evolução do Serviço de Distribuição Física da Indústria de Bens de Consumo na Percepção do Comércio Varejista e Atacadista - Resultados de Pesquisas Realizadas entre 1994 e 1997. Disponível em <www.centrologistica.com.br/art_log55>. Acesso em 11/11/2007.

LIMA, Maurício Pimenta. Custos Logísticos - uma Visão Gerencial Disponível em www.logistica.com.br/art_log105>. Acesso em 11/11/2007.

RODRIGUES, Alexandre Medeiros. Escavando dados no Varejo. Disponível em <www.centrologistica.com.br/art_log366>. Acesso em 11/11/2007.