

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**

**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Análise do processo do planejamento estratégico logístico  
no setor de supermercado: o caso das empresas  
supermercadistas do município de São Gonçalo**

**Leonardo Vila Nova Câmara**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRÁTEGIA EM  
NEGÓCIOS**

**Análise do processo do planejamento estratégico logístico no setor de supermercado: o caso das empresas supermercadistas do município de São Gonçalo.**

**LEONARDO VILA NOVA CÂMARA**

*Sob a Orientação do Professor*

**Francisco Paulo de Melo Neto**

*e Co-orientadora da Professora*

**Diva Lopes da Silveira**

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.**

Seropédica, RJ  
Junho de 2006

658.878098153

C172a

T

Câmara, Leonardo Vila Nova, 1975-

**Análise do processo do planejamento estratégico  
logístico no setor de supermercado: o caso das  
empresas supermercadistas do município de São  
Gonçalo, RJ / Leonardo Vila Nova Câmara. – 2006.**

94 f. : il.

Orientador: Francisco Paulo de Melo  
Neto.

Dissertação (mestrado) - Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro,  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 87-92.

1. Supermercados - São Gonçalo (RJ) -  
Teses. 2. Comércio varejista - São  
Gonçalo (RJ) - Teses. 3. Planejamento  
estratégico - Teses. 4. Logística  
empresarial - Teses. I. Melo Neto,  
Francisco Paulo de, 1948-. II.  
Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e  
Sociais. III. Título.

**Bibliotecário:**

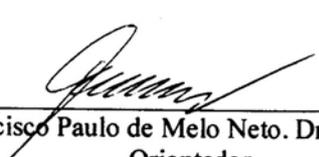
**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**LEONARDO VILA NOVA CÂMARA**

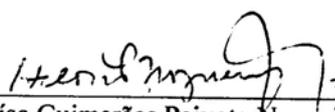
**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.**

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 26 DE JUNHO DE 2006.**



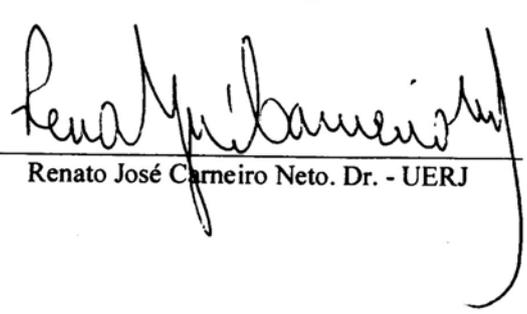
---

Francisco Paulo de Melo Neto. Dr. - UFRRJ  
Orientador



---

Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira. Dr.<sup>a</sup> - UFRRJ



---

Renato José Carneiro Neto. Dr. - UERJ

## **AGRADECIMENTO**

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,

Ao Orientador Prof. Dr Francisco Paulo de Melo Neto. Pelo acompanhamento, orientação colocando sua experiência ao meu dispor,

A Prof<sup>a</sup>. Diva pelo apoio constante, além das orientações dadas no decorrer do projeto,

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Alice Vilas Boas, por estar sempre presente nos momentos mais críticos,

Aos profissionais das empresas de supermercados pelo apoio no desenvolvimento do projeto de pesquisa,

Aos amigos Arnaldo de Carvalho e Francisco Mendes pelo apoio do início ao fim do curso,

Aos demais professores do Programa de Pós-graduação de Gestão Estratégia em Negócios,

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu filho Mateus, minha continuação e meu orgulho.

A minha esposa que sempre me motivou a crescer.

Aos meus pais e irmãos que sempre me incentivaram a alcançar meus objetivos.

## BIOGRAFIA

Ainda não existe uma ética capaz de guiar o homem em seu relacionamento com a Terra e com os animais e plantas que nela vivem...(Tal) “ética da Terra” modifica o papel do *homo sapiens* de Conquistador da comunidade-solo para um simples membro e cidadão. Isso implica respeito para com os seus semelhantes e também para com a comunidade.

Nunca se alcançou qualquer mudança importante na ética sem uma mudança interna em nossas prioridades intelectuais e em nossas lealdades, afeições e convicções.

*Aldo Leopold*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	1
1.1 Abordagem do Problema	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Objetivos	2
1.4 Estrutura da Dissertação	3
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	4
2.1 Atividades Logísticas	4
2.1.1 Logística integrada ou Administração da Cadeia de Suprimento (ACS)	4
2.1.2 Gestão de estoque	6
2.1.3 Armazenagem	8
2.1.4 Movimentação de material	10
2.1.5 Processamento de pedidos	10
2.1.6 A integração da logística com outros departamentos	12
2.2 Papel da Logística	13
2.2.1 Nível de serviço	13
2.2.2 Custo Total	19
2.2.3 A importância do equilíbrio do Custo x desempenho operacional	23
2.3 Pressuposto Da Logística Integrada	24
2.3.1 Ciclo de atividade da Logística	24
2.3.2 Fatores que atuam como barreira da integração na logística Integrada	26
2.4 Projeto do Sistema Logístico	27
2.4.1 Competência logística como vantagem competitiva e suas novas estruturas	27
2.4.2 Estratégia Logística	29
2.5 Indicadores de Desempenho	31
2.5.1 Gestão de desempenho	31
2.5.2 Avaliação de Desempenho	35
2.5.3 Indicadores de desempenho	38
<b>3 ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA</b>	39
3.1 Histórico do varejo no Brasil – dos armazéns às grandes redes	39
3.2 Estratégia de Varejo	41
3.3 Cadeia de Suprimento no Varejo	43
3.4 Os tipos de Varejo	45
<b>4 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO LOGISTICO SEGUNDO ALGUNS AUTORES</b>	49
4.1 Segundo MORGADO	49
4.2 Segundo Bowersox e Closs	50
4.3 Segundo BALLOU	52
<b>5 METODOLOGIA</b>	54
5.1 Tipo de pesquisa	54
5.2 População e amostra	54
	viii

5.3 Seleção dos sujeitos	54
5.4 Coleta de dados	54
5.5 Tratamento dos dados	55
5.6 Limitação do método	55
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>56</b>
6.1 Introdução	56
6.2 Planejamento Estratégico Logístico das Instituições	57
6.3 Cenário perceptivo: análise e interpretação dos resultados	57
<b>7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>85</b>
<b>8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICES</b>	
A – Formulário	93
B – Empresas existentes no estado do Rio de Janeiro por município	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados;
ACS	Administração da Cadeia de Suprimento;
AS	<i>Automated Storage</i> ;
ASSERJ	Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro;
CEGEC	Conselho Empresarial de Gestão Estratégica para Competitividade;
CLM	<i>Council of Logistics Management</i> ;
EDI	Intercambio Eletrônico de Dados ( <i>Electronic Data Interchange</i> );
IMA	<i>Institute of Management Accounts</i> ;
PEL	Planejamento Estratégico Logístico
RIE	Revista de Inteligência Empresarial;
RS	<i>Retrieval System</i> ;
WMS	Sistema de Gerenciamento de Armazém ( <i>Warehouse Management System</i> );

## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
<b>Figura 1</b>	A Integração Logística .....	4
<b>Figura 2</b>	Fluxo de distribuição física .....	5
<b>Figura 3</b>	Exemplo de vários tipos de demanda do produto .....	7
<b>Figura 4</b>	Esquema dos fluxos de produtos e de informações em um sistema de distribuição física de bens finais .....	11
<b>Figura 5</b>	Algumas interfaces da Logística com as demais áreas das empresas ...	12
<b>Figura 6</b>	Principais interfaces de uma empresa com ênfase nas atividades logísticas .....	12
<b>Figura 7</b>	Relacionamento com a logística com Marketing – conceito da logística integrada e o papel da informação .....	21
<b>Figura 8</b>	A vantagem competitiva e os tres “Cs” .....	22
<b>Figura 9</b>	Ciclo de Atividades da Distribuição Física .....	25
<b>Figura 10</b>	Atividade do ciclo de suprimento .....	25
<b>Figura 11</b>	Integração Interna e Externa	27
<b>Figura 12</b>	Abordagem da estratégia competitiva relacionada à Estratégia Logística .....	29
<b>Figura 13</b>	Representação esquemática do processo de controle logístico .....	33
<b>Figura 14</b>	Classificação das instituições varejistas .....	46
<b>Figura 15</b>	O triângulo de tomada de decisão logística .....	52

## LISTA DE QUADROS

		Pág.
<b>Quadro 1</b>	Estrutura de custos logísticos .....	20
<b>Quadro 2</b>	Roteiro para elaboração de indicadores .....	38
<b>Quadro 3</b>	As dez maiores redes do Brasil .....	40
<b>Quadro 4</b>	As seis maiores empresas de varejo do Brasil .....	40
<b>Quadro 5</b>	Varejo Alimentício – formato de lojas .....	47

## LISTA DE TABELAS

		Pág.
<b>Tabela 1</b>	Distribuição das empresas de São Gonçalo, RJ e das amostras prevista e realizada, Março-Abril, 2006 .....	57
<b>Tabela 2</b>	Análise dos Resultados Finais - Avaliação dos Pontos Comuns e não Comuns entre as Empresas Pesquisadas e PEL .....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1</b> Relação geral entre nível de serviço da distribuição física e vendas .....	17
<b>Gráfico 2</b> Compensação generalizada entre receitas e custos para diversos níveis de serviço logístico .....	18
<b>Gráfico 3</b> Amostras prevista e realizada, Março-Abril, 2006 .....	57
<b>Gráfico 4</b> Por grupo - Informação geral da pergunta por categoria de cada grupo pesquisado .....	58
<b>Gráfico 5</b> Por Resposta - Percentagem conjunta da pergunta sobre a utilização de planejamento estratégico logístico .....	59
<b>Gráfico 6</b> Distribuição dos 8 respondentes afirmando que suas empresas possuem objetivo definido (100%) .....	60
<b>Gráfico 7</b> Por grupo - Avaliação periódica dos concorrentes pelas empresas entrevistadas .....	62
<b>Gráfico 8</b> Por resposta - Avaliação periódica dos concorrentes pelas empresas entrevistadas .....	62
<b>Gráfico 9</b> Por grupo - Verificação de utilização da Tecnologia de informação através da logística integrada para o apoio de tomada de decisão .....	64
<b>Gráfico 10</b> Por resposta - Verificação de utilização da Tecnologia de informação através da logística integrada para o apoio de tomada de decisão .....	64
<b>Gráfico 11</b> Por grupo - Verificação da existência de estoque baixo pelas empresas pesquisadas .....	66
<b>Gráfico 12</b> Por resposta - Verificação da existência de estoque baixo pelas empresas pesquisadas .....	66
<b>Gráfico 13</b> Por grupo - O tempo médio do pedido .....	67
<b>Gráfico 14</b> Por resposta - O tempo médio do pedido .....	68
<b>Gráfico 15</b> Por grupo - Existência de um boa estrutura do almoxarifado adequado aos produtos .....	69
<b>Gráfico 16</b> Por resposta - Existência de um boa estrutura do almoxarifado adequado aos produtos .....	70
<b>Gráfico 17</b> Por grupo - Verificação da existência da maior de rotatividade do estoque .....	71
<b>Gráfico 18</b> Por resposta - Verificação da existência da maior de rotatividade do estoque .....	71
<b>Gráfico 19</b> Por grupo - Separação de produtos por categorias nas suas seções .....	72
<b>Gráfico 20</b> Por resposta - Separação de produtos por categorias nas suas seções .....	73
<b>Gráfico 21</b> Por grupo – Treinamento dos funcionários .....	74
<b>Gráfico 22</b> Por resposta - Treinamento dos funcionários .....	75
<b>Gráfico 23</b> Por grupo – Parceira com fornecedores .....	76
<b>Gráfico 24</b> Por resposta - Parceria com fornecedores .....	76
<b>Gráfico 25</b> Por grupo – Suficiência de caixas para atendimento ao cliente .....	78
<b>Gráfico 26</b> Por resposta - Suficiência de caixas para atendimento ao cliente .....	78
<b>Gráfico 27</b> Por grupo – Existência de serviço de entrega programada .....	79
<b>Gráfico 28</b> Por resposta – Existência de serviço de entrega programada .....	80
<b>Gráfico 29</b> Relação de nr comuns e não comuns por pontos principais pelo nr total de empresas pesquisadas .....	83
<b>Gráfico 30</b> Relação de nr comuns e não comuns por empresas pesquisadas pelo nr total de pontos principais propostas .....	83

## RESUMO

CÂMARA, Leonardo Vila Nova. **Análise do processo do planejamento estratégico logístico no setor de supermercado: caso setor supermercadista do município de São Gonçalo, RJ.** 2006, 94 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Na segunda metade do século XX os supermercados começaram a apresentar um conceito novo para o brasileiro sendo popularizado a partir de 1990 com a abertura econômica quando começou o ingresso de supermercados multinacionais, com alta tecnologia de informação e uma redução das margens praticadas, que priorizava o alto giro de estoque. Este modelo proporcionou uma mudança no conceito do mercado de varejo, fortalecendo e valorizando a escolha do consumidor. Esta nova concepção de mercado forçou as empresas brasileiras varejistas a utilizarem novas ferramentas estratégicas, como é o caso do presente estudo: o planejamento estratégico logístico. A pesquisa objetivou avaliar a existência do planejamento estratégico com uma abordagem da logística integrada visando a competitividade nas empresas estudadas. Isto através dos conceitos mais avançados sobre a relação entre planejamento estratégico e logística integrada, explicando que as organizações que melhor e mais aprofundadamente implementam o planejamento estratégico logístico obtêm resultados satisfatórios competitivos. A pesquisa foi realizada em oito empresas do setor supermercadista no município de São Gonçalo no estado do Rio de Janeiro. A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa para identificar as dificuldades, processos, cuidados e procedimentos e qualitativa para identificar as razões, quase inexistente, da implementação do planejamento estratégico logístico em médias e pequenas empresas do setor estudado. O tipo de pesquisa abordado foi, segundo Vergara, quanto aos fins de carácter exploratório e quanto aos meios de carácter de estudo de caso. O estudo de caso foi com ênfase no setor supermercadista utilizando a pesquisa de campo através de uso de formulário fechado com justificativa e com duas respostas abertas, bem como avaliação de documentos, fornecidos pelas empresas. Conclui-se que o processo do planejamento logístico possui uma importância como elemento que direciona os esforços da área de logística integrada para alcançar resultados que contribuirão para os objetivos finais da organização, constante da sua estratégia corporativa. A principal questão importante dessa abordagem é criar uma vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes, a partir de indicadores de desempenhos (por exemplo: nível de serviço e custos logísticos), fatores críticos de sucesso provenientes de uma estratégia logística bem elaborada, dentre outros.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico logístico. Varejo. Supermercado.

## ABSTRACT

CÂMARA, Leonardo Vila Nova. **Analysis of the process of the logistic strategical planning in the supermarket sector: in case that supermarket sector of the city of São Gonçalo, Rio de Janeiro.** 2006, 94 p. Academic study (Professional Master of Administration, Management and Strategy in Businesses). Institute of Sciences Social Human beings and, Federal Rural University of Rio de Janeiro

In the second half of century XX the supermarkets had started to present a new concept for the Brazilian. Being popularized from 1990 with the economic opening where the ngression of supermarkets started multinationals, with high technology of information and a reduction of the practised edges, that prioritized the high turn of supply. This model provided a hange in the concept of the retail market, fortifying and valuing the choice of the consumer. This new conception of market forced the retail Brazilian companies to use new strategical tools, as it is the case of the present study: the logistic strategical planning. The research bjectified to evaluate the existence of the strategical planning with a boarding of the logistic one integrated aiming at competitiveness in the studied companies. This through the concepts most advanced on the logistic relation integrated strategical planning and, explaining that the organizations that better and more aprofundadamente implement the logistic strategical planning get resulted satisfactory competitive. The research was carried through in eight companies of the supermercadista sector in the city of São Gonçalo in the state of Rio de Janeiro. The used metodológica boarding was qualitative to identify to the difficulties, processes, cares and procedures and qualitative to identify the reasons, almost inexistent, of the implementation of the logistic strategical planning in averages and small companies of the studied sector. The type of Vergara research was used how much to the ends as of exploratório character and how much to the half ones if treating to a case study of the supermarkets sector of the type of field research, for having used closed form with justification and two opened answers, and document evaluation, supplied for the companies. One concludes that the process of the logistic planning possesss an importance as element that directs the efforts of the area of logistic integrated to reach resulted that they will contribute for the final objectives of the organization, constant of its corporativa strategy. The main important question of this boarding is to create a competitive advantage of the company before its competitors, from pointers of performances (for example: logistic level of service and costs), critical factors of success proceeding from a well elaborated logistic strategy, amongst others.

keyword: Logistic strategical planning. Retail. Supermarket.

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, um grande processo de transformação no comércio varejista, mais especificamente, no setor supermercadista brasileiro, está sendo influenciado pela economia globalizada e a crescente mudança de hábitos da sociedade. Isso contribui para uma competição do espaço mercadológico onde esta inserida. Tal fato se deve às redes varejistas internacionais que podem adotar o uso tecnologia de ponta e possuírem melhores estratégias logísticas.

Este choque revolucionário fez com que os supermercados nacionais procurassem se adaptar rapidamente para fazer frente à nova concorrência e passassem a buscar e implementar ferramentas inovadoras, até mesmo aquelas, que os concorrentes internacionais já implementaram em seus países de origem. Essa aplicação de ferramentas já testadas e avaliadas, sem o ônus da experiência, fez com que os supermercados nacionais queimassem etapas e tivessem um ganho tecnológico em curto espaço de tempo, adaptando-se, rapidamente, às novas tecnologias e sistemas logísticos e permitindo, assim, que as grandes redes nacionais competissem, de igual para igual, com os concorrentes internacionais.

A necessidade, no entanto, de obtenção de escala e a redução de custos por parte dos nacionais e do rápido crescimento de participação de mercado, pelos estrangeiros, fizeram com que os grandes concorrentes iniciassem um processo de aquisições de redes médias e pequenas, para realçar suas vantagens competitivas. Como por exemplo, o Wal-Mart que adquiriu as redes do Bompreço (rede líder do Nordeste brasileiro) e o Sonae (importante varejista do sul do país)<sup>1</sup>. Os concorrentes estrangeiros também procederam às aquisições de redes médias e pequenas, permanecendo com as mesmas bandeiras, em uma primeira fase, como forma de evitar choques culturais e manter a fidelidade do cliente, respeitando a cultura e tradição de cada região. Em uma segunda fase, no entanto, a marca local tenderá a diminuir o seu destaque, desaparecendo gradativamente, e a bandeira estrangeira se sobreporá (MORGADO, p.33-37).

Esse processo de concentração de redes tem afetado a forma de estratégia e a gestão dos concorrentes. A aplicação da visão do supply chain (cadeia de gerenciamento de suprimentos) tenderá a ser um aspecto transformador neste mundo globalizado e competitivo, esboçado por um planejamento estratégico bem formulado e implementado.

Essa lógica mercantil é resultante da transformação da globalização econômica e exigência da sociedade por melhores produtos que atenda suas necessidades. Isso obriga as médias e pequenas empresas tradicionais varejistas a reverem seus conceitos e a buscar uma formula estratégica para competir em suas respectivas regiões, seja a criação de marcas próprias, aquisições de mercados melhores, etc.

Entretanto, a falta de capital de giro dessas empresas dificulta a disputa pelo *share* do mercado, acelerando ainda mais sua sobrevida. Porém, se as empresas adotarem um planejamento estratégico logístico as chances de um sucesso promissor são maiores, por ser uma ferramenta que envolve todo o processo da cadeia de suprimento e fornecimento.

## 1.1. Formulação do Problema

A rápida mudança do panorama concorrencial brasileiro fez com que as estruturas estratégicas das empresas se tornassem mais amplas, com a utilização de novas ferramentas, pensamentos e políticas empresariais adequadas.

---

<sup>1</sup> Informações da Revista Exame, de 10 de maio de 06, edição 867. Ano 40, p. 63-64.

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

A Logística Integrada (BOWERSOX; CLOSS, 2001) e, conseqüentemente, seu planejamento estratégico são recentes, no Brasil, sendo adotadas apenas por grandes empresas. É fato que no final do século **XX** e no começo do século **XXI**, as empresas de médio e pequeno porte começaram a observar a importância dessa grande ferramenta. E quando bem introduzida e gerenciada, torna-se uma vantagem competitiva. No caso dos supermercados nacionais, utilizando a Logística como diferencial competitivo aliado à tecnologia da informação estarão na busca de uma economia de escala e ganhos competitivos, perante seus concorrentes, sejam eles de estruturas nacionais ou internacionais.

Todas as empresas têm em sua pauta estratégica a redução de custos, atender de forma eficiente seus clientes, melhorar resultados e criar vantagem competitiva. No comércio varejista não é diferente, mesmo utilizando ferramenta clássicas como é o caso do JIT (*Just in Time*) que fornece condições e possibilidades de criar uma otimização nos lucros, aumentar o giro de estoques, enfim, uma expectativa promissora ao crescimento empresarial. Esse fato se deve à estabilização da economia, tendo como seu principal aliado o pequeno nível inflacionário, possibilitando às empresas um planejamento estratégico mais eficaz e pensar em longo prazo.

Todavia, o mercado varejista, em especial o mercado supermercadista, vem demonstrando uma competitividade acirrada, seja dos grandes supermercados como dos médios e pequenos supermercados. A estrutura de Logística Integrada para os grandes supermercados já está bem definida, obrigando as médias e pequenas a um *benchmark* nas suas formulações estratégicas, bem como adaptações nas estruturas físicas e tecnológicas, o que não se torna difícil para o empresariado brasileiro, por conhecer bem sua região.

O problema que se pretende considerar é como amenizar as deficiências do planejamento estratégico numa abordagem da logística integrada em supermercado para torná-lo mais competitivo perante os seus concorrentes.

Dentro desse contexto, é a hipótese deste trabalho que o planejamento estratégico numa abordagem da logística integrada é fundamental para que as empresas se tornem mais competitivas.

## **1.2 Justificativa da Pesquisa**

O presente estudo se justifica teórica e praticamente. Em teoria, levanta a importância das abordagens do planejamento estratégico para o melhoramento contínuo das ações empresariais. Praticamente, o estudo utiliza os princípios dessas abordagens para o funcionamento competitivo.

Portanto, o presente estudo analisa a situação atual e as tendências do setor de supermercado na região da cidade de São Gonçalo, município do Estado do Rio de Janeiro, através das variáveis logísticas como foco e propondo ferramentas e/ou alternativas para um crescimento dos seus processos de planejamento estratégico logísticos com o objetivo de disputar espaço com os outros supermercados (multinacionais e nacionais) locais.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo principal desta pesquisa é contribuir para a avaliação da existência do planejamento estratégico com uma abordagem da logística integrada visando competitividade no setor supermercadista, na região de São Gonçalo.

Este objetivo geral se desdobra em outros objetivos específicos que possibilitarão um melhor entendimento do que se trata o assunto.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

São considerados os objetivos específicos:

- Fornecer bases teóricas do sistema da logística integrada;
- Visualizar as tendências do mercado brasileiro dos supermercadistas;
- Fornecer, com base na estrutura logística integrada as estruturas de um Planejamento Estratégico Logístico para a empresa supermercadista ser competitiva; e
- Desenvolver uma análise comparativa dos supermercados da região de São Gonçalo, através de uma avaliação do planejamento estratégico da logística integrada já existente de acordo com três autores.

### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está dividida em sete capítulos. No capítulo 2, busca mostrar as principais atividades da logística bem como suas funções, o papel da logística e seus pressupostos. No capítulo 3, mostra o setor supermercadista atuante no Brasil. No capítulo 4, busca mostrar a estrutura do planejamento estratégico logístico na visão de três autores. No capítulo 5, mostra a metodologia aplicada na pesquisa. No capítulo 6, apresenta os resultados e a discussão dos mesmos. No capítulo 7, faz as considerações finais, recomendações e sugestões à luz do referencial teórico e da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Atividades da Logística

#### 2.1.1 Logística integrada ou administração da cadeia de suprimento (ACS)

A gestão empresarial passa por profundas mudanças, que incluem todas as áreas, de caráter técnico, como as teorias de administração de empresas. Isto se faz pela exigibilidade dos clientes por melhores serviços, ocorrida em função das mudanças da política, economia e sociedade. A logística tem uma parcela fundamental nessa transformação pela qual a gestão empresarial vem passando. As dificuldades impostas, o acirramento da concorrência e, principalmente, a exigência do consumidor por altos padrões de qualidade e tecnológico fazem com que as empresas reformulem seus planejamentos estratégicos, em especial o Logístico, no que tange a manutenção da organização no mercado competitivo.

Entretanto, o mercado atual sofreu inúmeras transformações nos últimos anos e as empresas seguiram esse fluxo de profundas mudanças para continuarem a serem competitivas. Assim como as empresas e o mercado, a logística e suas abrangências evoluíram continuamente. Como se observa nas definições dos autores Bowersox e Closs (2001, p. 43), que definem a logística como sendo:

A visão da competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores... as informações recebidas de clientes e sobre eles fluem pela empresa na forma de atividades de vendas, previsões e pedidos, geram um processo de duas ações inter-relacionais que são: o fluxo de materiais e o fluxo de informações (conforme se vê na Figura 1).



Fonte: Bowersox; Closs, 2001, p. 44.

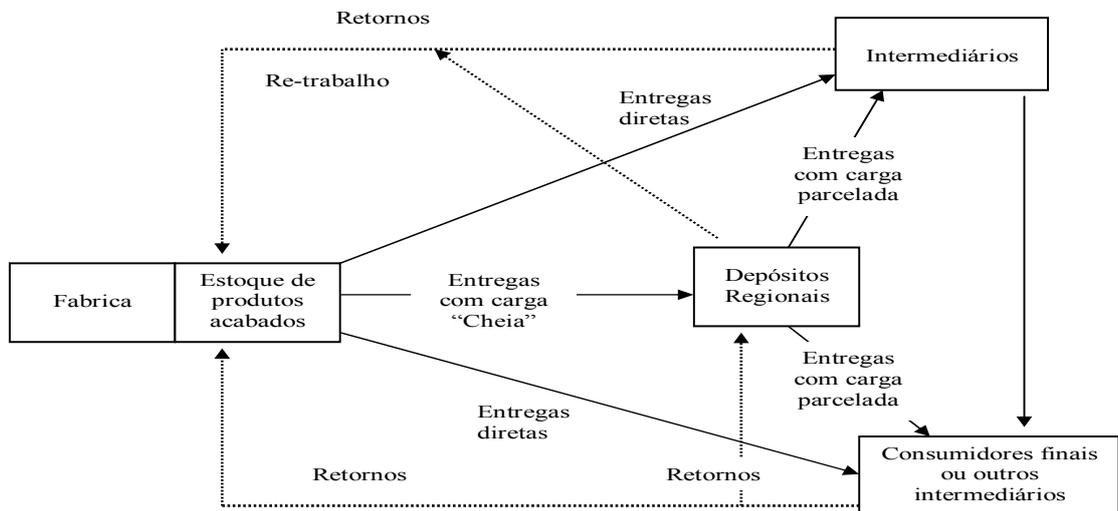
**Figura 1:** A Integração Logística

Bowersox e Closs (2001) dividem o fluxo de materiais em três fases:

- **Distribuição Física:** Trata da movimentação de produtos acabados para entrega aos clientes. É a atividade relacionada com o fornecimento de serviço ao cliente. Essas atividades incluem o recebimento e o processamento de pedidos, o posicionamento de estoque, a armazenagem e o manuseio e o transporte dentro de um canal de distribuição. Incluem a responsabilidade pela coordenação com o planejamento de marketing em áreas como formação de preços, o apoio promocional, os níveis de serviços ao cliente, os padrões de entrega, o manuseio de mercadorias devolvidas e o apoio ao ciclo de vida. O principal objetivo da distribuição física é ajudar na geração de receita, prestando níveis estrategicamente desejados de serviço ao cliente, ao menor custo total.

Ballou (1993, p. 40-41) complementa dizendo que:

a distribuição física possui dois tipos de mercado: primeiro é o usuário final que utiliza o produto tanto para satisfazer as suas necessidades como aqueles que criam novos produtos (consumidores industriais) e, em segundo, são compostos por intermediários que não consomem os produtos somente oferecem para revenda sejam aos consumidores finais ou outros intermediários (conforme a Figura 2).



**Figura 2:** Fluxo de distribuição física.

Fonte: Ballou, 1993, p. 41.

- **Apoio a Manufatura** – preocupa-se com o gerenciamento de estoque em processo à medida que este flui entre as fases de fabricação. É a atividade relacionada com o planejamento, a programação e o apoio às operações de produção. Inclui o planejamento do programa mestre e a execução de atividades de armazenagem do estoque semi-acabado, manuseio, transporte e sequencialmente de componentes. Inclui ainda a responsabilidade pela armazenagem de estoque em locais de fabricação e pela máxima flexibilidade na coordenação de postergação, tanto de montagem final quanto geograficamente, entre operações de produção e distribuição física.

- **Suprimento** – Abrange a compra e a organização da movimentação de entrada de materiais. É a atividade relacionada com a obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos. Inclui a execução do planejamento dos recursos, a localização de fontes de suprimentos, a negociação, a colocação de pedidos, o transporte de saída, o recebimento e a inspeção, a armazenagem e o manuseio e a garantia de qualidade. Inclui a responsabilidade pela coordenação com fornecedores em área como programação, continuidade de suprimento, (*hedging*) e investigação, assim como pesquisas que levem a novas fontes ou programas de suprimento. O principal objetivo do suprimento é dar apoio à produção ou à revenda, proporcionando compras em tempo hábil, ao menor custo total.

Os fluxos de informações são citados por Bowersox e Closs (2001, p 41), como “identificação de locais específicos dentro de um sistema logístico em que é preciso atender a algum tipo de necessidade”. Eles ainda enfatizam que “as necessidades de informações seguem caminhos paralelos ao trabalho real executado na distribuição física, no apoio à produção e no suprimento”.

Autores como Bowersox (2001), Kbayashi (2000) e Lambert (1998) citam o conceito do **Council of Logistics Management**, segundo o qual:

O gerenciamento da logística empresarial, como parte integrante dos processos da cadeia de abastecimento, é responsável pelo planejamento, implementação e controle eficiente e econômico do fluxo direto e reverso e do armazenamento de bens, serviços e informações associado, desde o ponto-de-consumo, satisfazendo as exigências dos clientes. (CLM, 2004, p 21)

Ballou (1993, p. 24) faz referencia às definições existentes para a Logística, as quais tratam:

De todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima ate o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Outro conceito de logística é o de Christopher (1997, p.2), para quem:

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, pecas e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Novaes (2001, p.36) também se vale do conceito de Logística do *Council of Logistics Management* , como:

O processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem ate o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Novaes (2001, p 36-37) complementa dizendo que a moderna Logística procura incorporar, além dos aspectos apresentados no conceito de logística, outros importantes para que seu objetivo seja alcançado com sucesso:

- a. os prazos previamente acertados devem ser cumpridos ao longo de toda a cadeia de suprimentos;
- b. deve haver integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- c. deve haver integração com fornecedores e clientes;
- d. deve busca-se a otimização global, isto é, em toda a cadeia de suprimento; e
- e. deve-se a plena satisfação do cliente com nível de serviço adequado.

Conforme exposto acima, verifica-se que a Logística existe para satisfazer às necessidades dos clientes (BOWERSOX e CLOSS, 2001), e que todos os elementos do processo logístico devem ser enfocados com o objetivo fundamental de satisfazer às necessidades e preferências dos consumidores finais (NOVAES, 2001).

Dentro desse conceito amplo de logística integrada, algumas atividades serão abordadas a seguir, no que tange as fases do processo básico dessa logística. São elas: a tecnologia de informação, previsão, gestão de estoque, estão de transporte, gestão de depósito, armazenagem e localização de instalação, movimentação de materiais, embalagem e por fim processamento de pedidos.

### 2.1.2 Gestão de estoque

A gestão de estoque é importante para a gestão logística, porque fornece maior equilíbrio entre oferta e demanda (permanente, sazonal, irregular, em declínio e derivada – uma comparação entre os cinco tipos de demanda está na Figura 3), (BALLOU, 1993 p.209-210), de forma que a quantidade de produtos disponível seja necessária aos clientes, assim como ser mantida, enquanto fornece flexibilidade à produção e à logística para a busca de métodos mais eficientes de produção e distribuição de produtos.

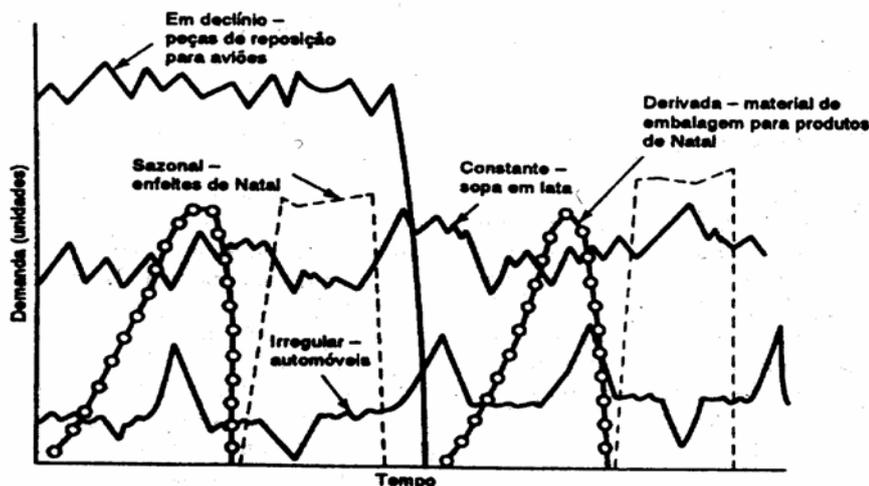


Figura 3: Exemplo de vários tipos de demanda do produto

Fonte: Ballou, 1995, p. 210.

Para Ballou (2001), os estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, produtos em processo e acabados que aparecem em numerosos pontos pelos canais logísticos e de produção da empresa. Estes são encontrados em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, veículos e prateleiras das lojas de varejo.

Bowersox e Closs (2001, p. 223) salientam que a melhor política de estoque é aquela que elimina os estoques. Ou seja, os produtos são produzidos de acordo com os pedidos dos clientes, chamado produção por encomenda, na realidade isso não ocorre em razão das oscilações do mercado, permitindo que as empresas mantenham seus *estoques médios*<sup>2</sup> que excedem suas necessidades normais. Ainda expõem que a falta de matérias-prima pode parar as linhas de produção ou alterar programações da produção o que, por sua vez aumenta os custos e a possibilidade de falta de produto acabado. Além disso, a falta pode prejudicar tanto o planejamento de *marketing* quanto às operações de produção. Por sua vez, o estoque excessivo também gera problemas: aumenta custos e reduz a lucratividade, em razão de armazenagem mais longa imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência.

Por outro lado, diversos fatores têm influenciado a gestão de estoques na cadeia de suprimentos, a fim de aumentar a eficiência, com a qual as empresas operam os processos de movimentação de materiais. As principais razões para estocagem são: a redução de custos de transporte e produção; a coordenação da oferta e demanda; o auxílio no processo de produção; e ajuda no processo de *marketing*, uma vez que existe uma preocupação em atender o mercado prontamente.

<sup>2</sup> Estoque médio compreende a quantidade de materiais, componentes, estoque em processo e produtos acabados normalmente mantida em estoque. É formado pelos seguintes componentes: básico, segurança e trânsito. BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. *Logística Empresarial: o processo de integração da Cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 229.

Segundo Freury (2000), a definição de uma política de estoque depende de definições claras para questões: (1) quanto pedir, (2) quando pedir, (3) quanto manter em estoques de segurança, (4) onde localizar.

As decisões de estoque referem-se à forma através da qual os estoques são gerenciados. Alocar os estoques para os pontos de estocagem ou puxá-los para os mesmos são duas estratégias que podem ser utilizadas. Outras são: localizar seletivamente vários itens da linha de produção da planta, no armazém regional ou no campo, ou gerenciar níveis de estoque por vários métodos de revisão contínua de estoque. A política utilizada pela empresa influenciará nas decisões de localização de instalações, devendo ser considerada na estratégia logística (ARAUJO, 2003).

O bom gerenciamento de estoques significa mantê-los no nível mais baixo possível consistentemente com um equilíbrio dos custos diretos e indiretos atribuídos ao seu nível e com a necessidade de manter um nível adequado de disponibilidade do produto. Diversos estudos têm sido feitos sobre o gerenciamento ótimo de estoque, onde se apresentam abordagens de controle empurrado ou puxado, métodos matemáticos utilizados em diversas circunstâncias, tais como certeza e incerteza de demanda e tempo de reabastecimento, padrões de demanda perpetua e sazonal, elos únicos e múltiplos, localizações de estoque únicas e múltiplas, e estoques parados em transito. (BALLOU, 2001).

Dentre as estratégias de estoque, as compras e programação de estoques envolvem decisões que podem afetar consideravelmente a movimentação e armazenagem dos produtos no canal logístico. De acordo com Ballou (2001), a programação garante que produtos cheguem ao ponto designado no tempo e nas quantidades que são necessárias.

A utilização de métodos de controle de estoque permite garantir a disponibilidade de produtos. Assim, devem ser observados conceitos como programação *just-in-time* (JIT), *Kanban*, sistema de planejamento de necessidades de materiais (MRP), dentre outros, que estão sendo cada vez mais utilizados.

### 2.1.3 Armazenagem

A armazenagem e o manuseio de materiais (mais tarde será comentado) acontece, na grande maioria das vezes, em algumas localidades fixas. Portanto, os custos dessas atividades estão intimamente associados à seleção desses locais (BALLOU, 1993 p 152).

Segundo Lacerda (2000), para que o processo de armazenagem se torne eficiente no que tange as metas estabelecidas de nível de serviço, as instalações poderão ter dois tipos de estrutura: (a) a estrutura escalonada: possui uma ou mais armazéns centrais e um conjunto de armazéns, ou centro de distribuição avançados próximos das áreas de mercado; e (b) estrutura direta: são sistemas de distribuição em que os produtos são expedidos de um ou mais armazéns centrais diretamente para os clientes.

Além dessas estruturas, os sistemas de distribuição direta podem utilizar instalações intermediárias. (LACERDA, 2000 p. 157-160). Estas são instalações do tipo *cross-docking*<sup>3</sup>, *transit-point*<sup>4</sup> e *merge in transit*<sup>5</sup>, que têm como objetivo não manter estoques, e sim

---

<sup>3</sup> *Cross-docking* tem o mesmo formato que a *transit point*, mas caracteriza-se por envolver múltiplos fornecedores que atendem a clientes comuns. Cadeias de varejo são candidatas naturais à utilização desses sistema.

<sup>4</sup> *Transit-point* é localizado de forma a atender a determinada área de mercado distante dos armazéns centrais e opera como uma instalação de passagem, recebendo carregamentos consolidados e separando-os para entregas locais a clientes individuais.

<sup>5</sup> *Merge in transit* é uma extensão do conceito de *cross-docking* combinado com os sistemas *Just-in-time* (JIT), procura coordenar o fluxo dos componentes, gerenciando os respectivos *lead times* de produção e transporte, para que estes sejam consolidados em instalações próximas aos mercados consumidor, no momento de sua necessidade, sem implicar estoques intermediários.

compatibilizar um fluxo ágil de mercado áreas na cadeia de suprimentos e baixo custo de transporte. Sua aplicação é bastante recente e operam como uma instalação de passagem, recebendo, carregando, consolidado e separando para entregar ao cliente.

Alvarega e Novaes (2000) complementam dizendo que no decorrer do processo logístico, surgem fluxos de mercadorias entre diversos pontos da rede. Nos pontos de transição de um fluxo para outro, entre a manufatura e a transferência, ou entre a transferência e a distribuição, surge a necessidade de manter os produtos estocados por um período que pode ser curto ou longo. Nesses pontos de interface de rede logística, estão localizados os diversos tipos de instalação de armazenagem.

Por outro lado, a questão de gerenciamento logístico é como estruturar ou instalar as instalações de armazenagem, e como elas, podem contribuir de forma eficiência às metas estabelecidas pela empresa focada no nível de serviço que é o ponto principal da logística.

Para atingir as metas não basta à empresa ficar mobilizada no passado como, por exemplo, utilizando equipamentos manuais como gaveteiros, estanteiras e estruturas porta-paletes, porque não satisfazem todas as condições e situações. Existem ocasiões em que os equipamentos e sistemas automatizados são a melhor escolha, especialmente quando a mão-de-obra é escassa, as necessidades de produtividade são altas e o controle rígido do inventário é essencial. Segundo Moura (2004), existem três tipos principais de sistemas automatizados: os sistemas de estocagem e recuperação automáticas (AS/RS, *automated storage / retrieval system*), *miniloads* e carroceis<sup>6</sup>.

Portanto, os profissionais de logísticas deverão analisar o planejamento do projeto e a operação das instalações de armazenagem dependendo de como é realizada a estocagem na sua empresa. Antes da discussão sobre tais decisões a respeito do projeto e das operações a serem executadas, deve-se decidir onde localizar o armazém. A metodologia para a escolha do local mais adequado envolve inúmeros fatores. Ballou (2001) cita pesquisa realizada pela revista *Transportation & Distribution* que destaca o acesso ao transporte de saída, proximidade do cliente, disponibilidade de mão-de-obra, custos de mão-de-obra, transporte de entrada, ambiente sindical, impostos, custo da terra e utilidades, como principais fatores na seleção de um centro de distribuição.

Para Araújo (2003, p 75):

Uma vez que a localização do armazém é determinada, destaca-se a decisão de planejamento relacionada aos problemas de espaço e manuseio de materiais. Estas decisões envolvem o tamanho da estrutura e o arranjo financeiro, a configuração das instalações, o leiaute do espaço, o projeto de docas, a seleção de sistemas de manuseio de materiais, a substituição de equipamento, o arranjo de estoque, os métodos de identificação de localização de estoque e as operações de coleta de pedido. É essencial ao profissional de logística observar cuidadosamente o impacto que cada uma destas decisões pode causar. Atualmente, as empresas procuram agilizar cada vez mais a movimentação de materiais, reduzindo o tempo entre pedido e entrega. Nesta sentido, o papel da armazenagem está voltado para prover a capacidade de resposta rápida e funcionalidade das instalações de armazenagem reflete uma missão estratégica da empresa.

Se hoje em dia a atividade de armazenagem já tem uma importância muito maior que a alguns anos atrás, a tendência é que para os próximos anos, essa atividade se torne ainda mais expressiva. O *e-commerce* (comercio eletrônico) que é uma tendência mundial, já está

---

(3), (4) e (5) retirados de LACERDA, Leonardo. In: FLEURY, p. 62 (2000)

<sup>6</sup> Informações sobre essas novas tecnologias podem ser obtidas no site do IMAM ([www.imam.com.br](http://www.imam.com.br)).

começando a se desenvolver aqui no Brasil. Diante dessa realidade, os pedidos de entrega se tornarão ainda mais pulverizados, exigindo uma maior competência do processo de armazenagem, principalmente no que se refere a separação de materiais. Por outro lado, as apertadas margens de contribuição continuarão sendo uma realidade, tornando assim as informações de custos cada dia mais importante (PIMENTA, 2005).

#### **2.1.4 Movimentação de materiais**

O manuseio de materiais em grande maioria das vezes é localizado numa estrutura fixa (Centro de distribuição) e, portanto, os custos dessa atividade estão intimamente associados à seleção local.

Partindo desse princípio, pode dizer que o transporte de mercadorias interno é um dos processos da logística fundamental quando relacionado com o nível de serviço, que requer agilidade e eficiência nos deslocamentos dos produtos. Para que isso ocorra são necessários métodos e equipamentos de movimentação interna que auxiliem o deslocamento do produto com segurança e rapidez.

O manuseio de materiais consiste no transporte a curta distância que ocorre no interior ou em torno de uma edificação como um centro de distribuição ou uma fábrica (ARNOLD, 1999).

Bowersox e Closs (2001, p. 348) consideram que de todas as atividades desempenhadas dentro dos depósitos, o manuseio de materiais é aquele que mais consome mão-de-obra gerando um aumento no custo total. E ainda complementam dizendo que a TI aliada ao um projeto é um forte recurso para o manuseio de materiais proporcionando uma melhor eficiência e rapidez no processo e, conseqüentemente, uma melhor produtividade na mão-de-obra.

O manuseio de material é de proveniência interna para transportar pequenas quantidades num espaço limitado (relativamente com uma distância pequena em comparação aos transportes executados pelas transportadoras) de forma a gerar um transporte rápido e de baixo custo (BALLOU, 1993). Porém, salienta que: como a atividade de manuseio deve ser repetida muitas vezes, pequenas ineficiências em qualquer viagem podem acarretar grandes deseconomias quando aplicadas a muitos produtos por certo período de tempo (BALLOU, 1993).

Outra importante contribuição no sistema de movimentação de materiais é quanto a sua classificação, que podem ser: mecanizados, semi-automatizados, automatizados e baseados em informações (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Geralmente, a mão-de-obra constitui o maior percentual do custo total no manuseio mecânico, considerando que este último veio para reduzir esses custos, muito embora exija investimentos em equipamentos (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Os mesmos autores complementam, classificando o manuseio de materiais da seguinte forma:

- Sistemas mecanizados: empilhadeiras, paleteiras, cabos de reboque, veículos de reboque, esteiras transportadoras e carrosséis.
- Sistemas de manuseio semi-automatizado: separação, robótica e estantes dinâmicas.
- Sistema de manuseio Automatizado: potencial da automação, sistema de separação de pedidos e sistemas automatizados de armazenagem e recuperação (ASRS).
- Sistema baseado em informações<sup>7</sup>

#### **2.1.5 Processamento de pedidos**

---

<sup>7</sup> É um sistema relativamente novo e ainda está em processo experimental. Combina o controle do manuseio automatizado com a flexibilidade operacional de sistemas mecanizados. Bowersox e Closs (2001, p.359).

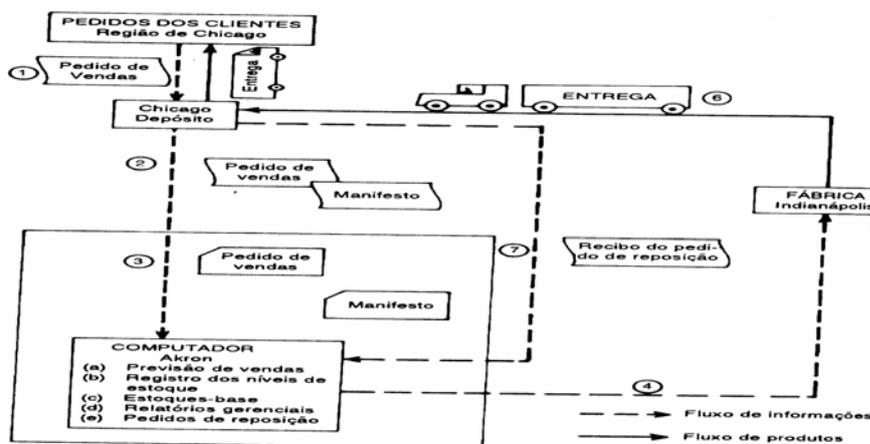
Outra área de atividade que a LOGÍSTICA pode controlar é a de atendimento dos pedidos, que, geralmente, consiste das atividades envolvidas em completar pedidos de clientes. Inicialmente, poder-se-ia questionar o motivo pelo qual a área de LOGÍSTICA se interessa com o atendimento do pedido. Entretanto, um fator importante da distribuição física é o tempo transcorrido do momento em que um cliente decide colocar um pedido para um produto até o momento que tais produtos sejam realmente entregues numa condição satisfatória, ou seja, no lead time.

Para Czinkota et al. (2001), o processamento de pedidos tem importância para a logística na medida em que influencia o tempo de ciclo do pedido que é o tempo entre o momento que o pedido é colocado pelo cliente até o seu recebimento. Ballou (2001) apresenta a mesma abordagem tanto na participação da logística em relação ao tempo do ciclo do pedido como em sua definição. O autor salienta que os elementos de um ciclo de pedido individual são o tempo de transmissão e de processamento do pedido, o tempo de montagem do pedido, a disponibilidade do estoque, o tempo de produção e o tempo de entrega.

Para Lambert et al. (1998, p 218), “o sistema de processamento de pedidos é o centro nervoso do sistema de logística” e junto com os sistemas de informações “formam a base dos sistemas de informações gerenciais e corporativo” além de ser uma área que oferece “um potencial considerável para a melhoria de desempenho da logística”. Adicionalmente, Ballou (2001, p 263) aponta para o fato de que os tempos de cada elemento do ciclo de pedido são controlados de forma direta ou indireta “através da escolha e do projeto dos métodos de transmissão do pedido, das políticas de estocagem, dos procedimentos de processamento de pedido”, envolvendo várias áreas nas quais há potencial para melhorias, conforme aponta Lambert et al. (1998).

Segundo Ballou (1993, p.261), a entrada e o processamento de pedidos referem-se àquelas atividades envolvidas na coleta, verificação e transmissão de informações de vendas realizadas. Engloba todo trabalho burocrático associado à venda dos produtos ou serviços da firma. Essas atividades podem ser facilmente identificadas por um ciclo do fluxo típico de informações, conforme a Figura 4.

Por fim, a Figura abaixo sintetiza o fluxo normal de produtos e informações em um processo de processamento de pedidos num sistema de distribuição física de bens finais da estrutura logística.

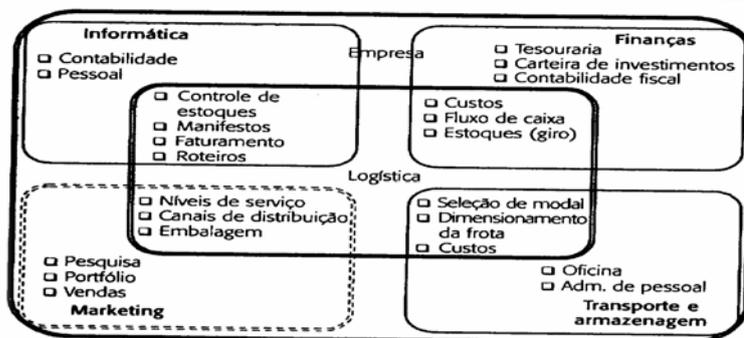


**Figura 4:** Esquema dos fluxos de produtos e de informações em um sistema de distribuição física de bens finais. Fonte: Ballou, 1993, p.262.

## 2.1.6 A integração da Logística com Outros Departamentos

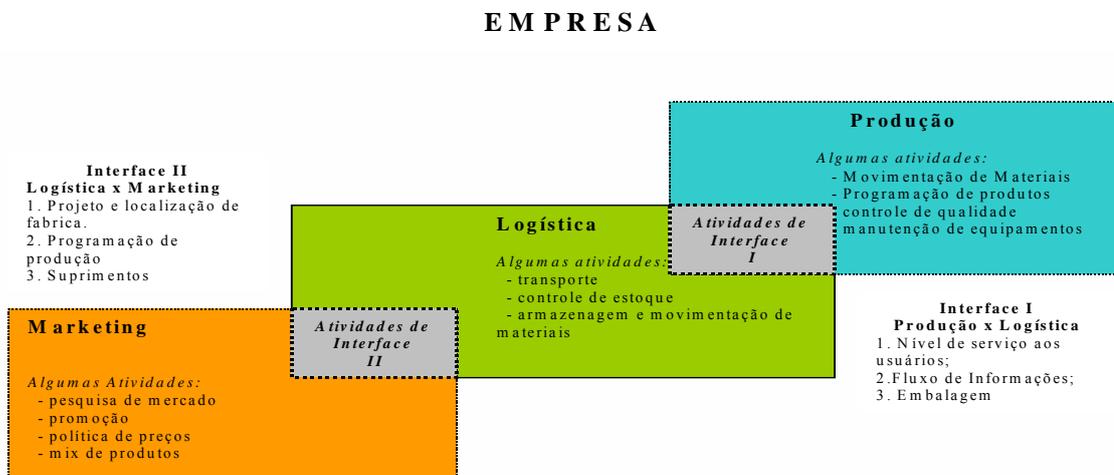
O objetivo de qualquer empresa é a satisfação do cliente através de suas necessidades e, em contrapartida, maximizar os lucros, bem como aumentar a sua participação no mercado. É para que isso aconteça todas as áreas (departamentos) da empresa deverão estar integradas. É o caso da Logística, que possui uma interface com quase todas as áreas da empresa, como mostra a Figura 7 (ARBACHE et al., 2004, p. 23).

Essa abordagem da Figura 5 mostra a importância da interface da logística com os outros canais, principalmente com a área de marketing. Segundo Arbache et al. (2004), as empresas onde as atividades do marketing e logística são administradas em áreas distintas, é necessário que haja adequado entendimento entre os departamentos. Para as operações logísticas poderem ser consistentemente bem realizadas, é preciso conhecer com clareza os requisitos dos clientes quanto ao grau do serviço a ser prestado.



**Figura 5:** Algumas interfaces da Logística com as demais áreas das empresas  
Fonte: FGV (2004, p. 24)

Essa interface que a logística faz com outros departamentos na empresa, se apresenta mais forte com a área de *marketing* e produção (BOWERSOX; CLOSS, 2001; ARBACHE et al, 2004; LIMA et al, 2001; HOOLEY et al., 2001; IACOBUCCI, 2001), conforme mostra a Figura 6.



**Figura 6:** Principais interfaces de uma empresa com ênfase nas atividades logísticas  
Fonte adaptada: Saba, et al. (2004, p 23) e Bowersox e Closs. (2001, p 110)

(a) **Marketing** - Embora a distribuição física interaja com todos os departamentos num negócio, sua relação mais próxima provavelmente seja com o *marketing*. Contudo, a distribuição física freqüentemente é imaginada como um assunto de *marketing*, e não como parte da administração de materiais ou logística.

O *marketing mix* é formado pelo produto, promoção, preço e lugar, e o último é criado pela distribuição física. O *Marketing* é responsável por transferir a propriedade. Isso é realizado por métodos como venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, merchandising e preço. A distribuição física é responsável por dar ao cliente a posse dos produtos e o faz operando os centros de distribuição, sistemas de transporte, inventários e sistemas de processamento de ordem. Tem a responsabilidade de atender aos níveis de serviços ao cliente estabelecido por *marketing* e a administração sênior da empresa.

A distribuição física contribui criando a demanda. Entrega imediata, disponibilidade do produto e preciso atendimento dos pedidos são ferramentas competitivas importantes na promoção de produtos da empresa. O sistema de distribuição é um custo, portanto, sua eficiência e eficácia influenciam a capacidade da empresa de ter preço competitivo. Tudo isso afeta os lucros da empresa.

(b) **Produção** - Suprimento físico estabelece os fluxos de material no processo de produção. O nível de serviço geralmente deve ser muito alto devido ao custo de programas de produção interrompidos provocados por falta de matéria-prima, que geralmente é enorme.

Existem muitos fatores envolvidos na seleção de um local para a fábrica, mas um dos mais importantes é o custo e a disponibilidade de transporte de matéria-prima para a fábrica e a movimentação de produtos acabados, para o mercado. Às vezes, a localização das fábricas é decidida amplamente pelas fontes e pelos elos de transporte de matéria-prima. Isso é particularmente real, onde as matérias-primas são volumosas e de valor relativamente baixo, comparadas ao produto acabado. Em outros casos, a disponibilidade de transporte de baixo custo torna possível se localizar em áreas remotas dos mercados, mas onde a mão de obra é barata.

A não ser que a entrega de produtos acabados seja feita diretamente ao cliente, a demanda na fábrica é criada pelas ordens do centro de distribuição, e não diretamente pelo cliente final. Isso pode ter graves implicações sobre o modelo de demanda na fábrica. Embora a demanda dos clientes possa ser relativamente uniforme, a fábrica reage à demanda pelos centros de distribuição para estoque de reposição. Se os centros de distribuição estiverem usando um sistema de ponto de pedido, a demanda da fábrica não será uniforme e será dependente, em vez de independente. O sistema de distribuição é o cliente da fábrica, e a forma como o sistema de distribuição faz interface com a fábrica influenciará a eficiência das operações desta última.

## 2.2 Papel da Logística

### 2.2.1 Nível de serviço

O melhor bem que a organização empresarial pode conseguir é a fidelidade e o ótimo relacionamento com seu cliente. Os relacionamentos duradouros são a base para o aumento da lucratividade e, conseqüentemente, tornando-se cada vez mais competitiva. Todavia, esses relacionamentos somente ocorrerão se o cliente perceber a existência de vantagens<sup>8</sup>. Essa vantagem é em função da exigência dos próprios clientes conforme aumentam as expectativas

---

<sup>8</sup> Vantagem está relacionada com o “*marketing de relacionamento*” que se preocupa em estabelecer um entendimento próximo ao cliente (retenção de clientes – satisfação de desejos). HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001, p 157.

de desempenho do produto e de prestação de serviço, principalmente depois da disponibilidade ao acesso a todos à Tecnologia.

Para CEGEC (2004, p. 77-78):

Depois da Internet, os clientes passaram a participar ativamente do diálogo com fornecedores de bens e serviços, sendo que esse diálogo já não é mais controlado pelas grandes empresas, pois qualquer pessoa pode buscar informações e saber sozinha sobre diferentes negócios. Qualquer um pode aproveitar o conhecimento do consumidor, sendo que, em boa parte das vezes, ele próprio toma a iniciativa do diálogo. **Ainda complementa dizendo que** não é possível aproveitar a competência e administrar a expectativa dos clientes sem contar com a sua cooperação. É preciso que eles estejam ligados ao que está por vir e, para isso, as empresas precisam orientar suas expectativas, principalmente as que trabalham nos segmentos de alta tecnologia. Para bem executar orientação, não basta lançar mão de instrumentos de comunicação tradicionais. Os clientes têm que serem atraídos a participar de fóruns públicos, pois as empresas que pretendem introduzir produtos com tecnologias novas e radicais são as que mais precisa investir na “educação” de seus clientes.

Segundo Lambert (1993), o serviço ao cliente é a maneira mais eficaz para a manutenção de um diferencial competitivo duradouro, de difícil *benchmarking*<sup>9</sup> por parte da concorrência. Manter-se competitivo pressupõe responder questões acerca da importância e consistência do serviço ao cliente, e em relação à percepção desse cliente e as perspectivas desse mercado, atentando para o posicionamento em relação aos concorrentes e o nível de serviço segmentado mais adequado à realidade do cliente. O serviço ao cliente, como forma de se agregar valor ao produto, constitui então importante papel na definição da estratégia competitiva das empresas (BOWERSOX et al, 1986).

Para Ballou (1993, p.73):

o nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens ou serviços são gerenciados. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é o fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços pedidos.

O serviço ao cliente pode ser mensurado em termos da disponibilidade de materiais, desempenho operacional e confiabilidade. Nesse sentido, a disponibilidade relaciona-se com a manutenção de estoques para o pronto atendimento das necessidades dos clientes. O desempenho operacional refere-se ao tempo incorrido desde o pedido da mercadoria até a entrega da mesma ao consumidor final, enquanto a confiabilidade mede a pontualidade das entregas, isto é, o efetivo cumprindo dos prazos de entregas previamente acordados com os clientes, (será visto detalhadamente no capítulo de indicadores de desempenho logísticos), (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 71-74).

Outro conceito interessante sobre o nível de atendimento logístico ao cliente vinculado a marketing é abordado por Christopher (1999, p.71):

---

<sup>9</sup> *Benchmarking* - mede a estratégia da sua empresa levando em consideração as melhores práticas que podem ser adaptadas e adotadas para melhorar o seu próprio desempenho. SWAIN, C. D. “Competitive Benchmark”, em Bernhardt, D. (ed), Perfectley Legal competitor Intelligence, London: Pitman Publishing, 1993, apud Hooley, 2001, p 278.

Há muitos anos, Theodore Levitt introduziu a idéia de ‘produto ampliado’, e esse conceito continua valendo até hoje. Em essência, a idéia de produto ampliado é que não basta concentrar o esforço de marketing em torno das características tangíveis do produto, pois elas logo são imitadas ou clonadas pelos concorrentes. De qualquer modo, segundo Levitt, os clientes não compram produtos e sim benefícios. O profissional de marketing precisa identificar mais estratégias pelas quais proporcionar valor ao cliente em vez de se apegar apenas a elementos embutidos no próprio produto.

Ballou (1993, p. 76) complementa:

Uma visão mais moderna reconhece que a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviço logísticos oferecidos. Pode ser um elemento promocional tão importante quanto desconto de preço, propaganda, vendas personalizadas ou termos de vendas favoráveis. Transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos e menor perda ou dano de transporte geralmente positivamente os clientes e, logo as vendas. Do contrário, as vendas quase sempre desmoronam quando o serviço se deteriora, a menos que balanceadas por contramedidas em preço, qualidade ou promoção.

Heskett et al. (1997) definem valor do serviço ao cliente como a relação entre os benefícios ao cliente e o custo para se ter produto ou serviço. Os benefícios decorrem tanto da aquisição do bem ou serviço quanto da realidade percebida no processo de compra, enquanto o custo é o preço pago mais os custos envolvidos no acesso ao produto ou serviço, tais como tempo de espera, deslocamentos, riscos na escolha de fornecedores, (dentre outros).

Entregas mais freqüentes, cumprimentos de prazos, disponibilidades de mercadorias, serviço pós-venda, informações sobre pedidos, horários ampliados de entregas, apoio no *merchandising* são alguns dos atributos cada vez mais valorizados pelos clientes que compõem o imenso leque de possibilidade na prestação do serviço logístico (BOWERSOX; COPPER, 1992; CHRISTOPHER, 1992; LA LONDE et al., 1988).

Christopher (1992, p.16) define serviço ao cliente como “a oferta consistente de utilidade de tempo e lugar, sendo o seu papel o de “elevantar o valor de uso, implicado que o produto ganha mais valor aos olhos do cliente na medida em que o serviço adicionou valor ao produto em si. Dessa maneira, uma significativa diferenciação da oferta total (isto é o produto em si, mais o pacote de serviço) (pode ser alcançado)”. Essa diferenciação necessita de uma abordagem de marketing mais segmentada de forma a identificar as exigências de valor de determinadas industrias compradoras ou segmentos de clientes a serem atendidos, já que diferentes clientes atribuem importância distinta aos benefícios obtidos por meio dos diversos elementos de serviços ao cliente (STOCK; LAMBERT, 1992; CHRISTOPHER, 1992).

Segundo Christopher (1992, p. 5), “a importância dessa segmentação de benefícios reside no fato de que muitas vezes há oportunidades substanciais para a criação de apelos diferenciados para segmentos específicos”.

Segundo La Londe (1988, p. 30), o “serviço ao cliente é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficiente em termos de custo”

Segundo Bowersox et al (2001, p. 70-71), “La Londe e Zinszer pesquisaram várias maneiras de como o serviço ao cliente pode ser visto (1) como uma atividade; (2) em termos de níveis de desempenho; e (3) como uma filosofia de gestão”. Os autores ainda explicam que uma visão do serviço ao cliente como atividade sugere que ele pode ser gerenciado. Pensar no

serviço ao cliente em termos de níveis de desempenho tem relevância desde que o serviço possa ser mensurado com precisão. A noção de serviço ao cliente como uma filosofia de gestão mostra a importância da atividade de marketing orientada para o cliente. As três dimensões são importantes para o entendimento dos fatores que contribuem para o serviço ao cliente.

La Londe et al. (1988), ao considerarem as relações de troca entre empresas de um mesmo canal, definem o serviço ao cliente como o desempenho das atividades de distribuição física da empresa fornecedora à consumidora. Atualmente, as empresas no nível mundial vêm sofrendo um achatamento em suas margens de lucros, devido à intensa competição e ao interesse do consumidor por preços mais baixos. Tal situação vem pressionando as organizações a intensificar o controle de custos intensos e a melhorar o serviço ao cliente (BERMAN, 1988; ELLRAM et al., 1999). Atender simplesmente aos padrões de serviços não é suficiente. Serviços custam dinheiro e consomem recursos, e, portanto, devem ser executados de forma eficiente. Mensurar o desempenho do serviço ao cliente, à luz de padrões pré-estabelecidos, constitui um pilar fundamental para o gerenciamento do sistema logístico (FREURY, 2000). Lambert (1993) avalia que reduções em custos logísticos ou o posicionamento mercadológico baseado em capacitação logística podem ter impactos substanciais nas margens de lucros, principalmente em empresas de setores em que o valor agregado pela logística é relevante.

Bowersox e Closs (1986) revelam que a capacitação logística das organizações tem assumido grande importância no processo de manter a satisfação do cliente e, como consequência a lucratividade nos negócios. Os mesmos autores enfatizam que a dificuldade de quantificar qualidade do serviço prestado e afirmam que o desempenho médio não mede a qualidade do desempenho logístico. Ainda segundo esses autores, o cliente, mesmo tendo recebido uma série de atendimento de excelente qualidade, permanece exigindo serviços de melhor qualidade em todos os pedidos atuais e futuros.

As exigências de serviços ao cliente comandam, assim a estrutura da cadeia de suprimentos, incluindo a fabricação, o marketing e a logística, sendo essencial uma compreensão das exigências dos clientes, para a formulação de uma estratégia de serviço ao cliente que atenda às expectativas (O'LAUGHLIN; COPACINO, 1994).

O conhecimento das expectativas dos clientes permite às empresas estabelecerem estratégias de serviços ao cliente que visam a uma adequada atenção dos atributos de fato relevantes, de forma a não oferecerem nem menos nem mais do que os clientes esperam (LAMBERT, 1993).

Todavia, Ballou (1993, p.73-77) cita que o nível de serviço logístico não é algo que todas as empresas entendem de forma uniforme quanto aos serviços prestados pelos seus fornecedores; para algumas é o prazo de entrega, para outras corresponde ao percentual de itens, que o fornecedor consegue atender em cada pedido, imediatamente.

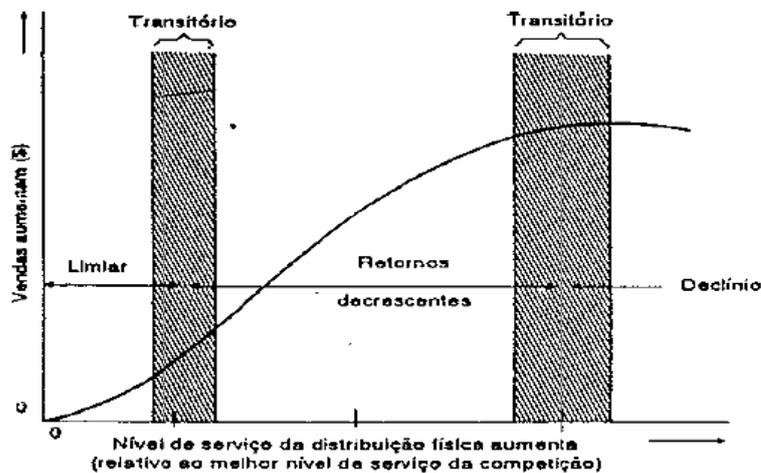
Em ordens decrescentes, quanto à importância, assumem-se geralmente ainda os seguintes itens (BALLOU, 1993):

- Tempo decorrido entre o recebimento de um pedido no depósito do fornecedor e despacho do mesmo;
- Lote mínimo de compra ou quaisquer limitações no sortimento de itens de uma ordem recebida pelo fornecedor;
- Porcentagem de itens em falta no depósito do fornecedor a qualquer instante;
- Proporção dos pedidos de clientes preenchidos com exatidão;
- Porcentagem de clientes atendidos ou volume de ordens entregue dentro de um intervalo de tempo desde a recepção do pedido.

- Porcentagem de ordens dos clientes que podem ser preenchidas completamente assim que recebidas;
- Proporção de bens que chegam ao cliente em condições adequadas para venda
- Tempo despendido entre a colocação de um pedido pelo cliente e a entrega dos bens solicitados;
- Facilidade e flexibilidade com que o cliente pode gerar um pedido.

O nível de serviço logístico oferecido pode ser um elemento promocional tão importante quanto o desconto no preço (GOEGEL, 2004).

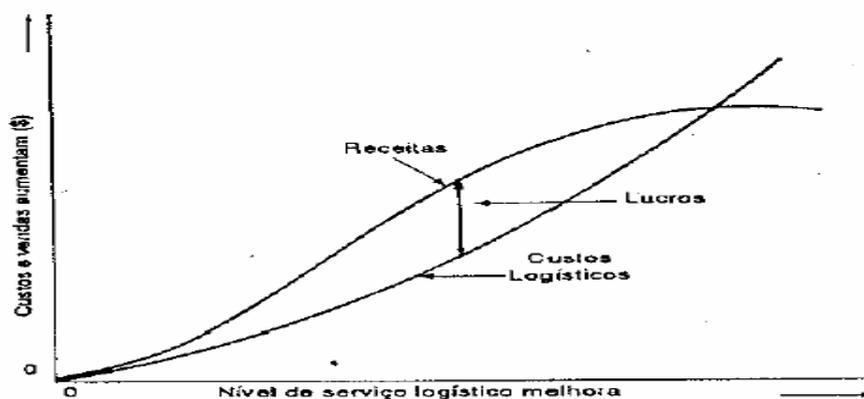
Tendo em vista que melhorias no nível de serviços geralmente estão associadas a custos, e que melhorias no mesmo não resultam, percentualmente, nos mesmos ganhos em termos de vendas, é preciso avaliar qual o ponto a atingir em comparação com os níveis de serviço já oferecidos pela concorrência. O Gráfico 1 representa os diferentes estágios, como o nível de serviço afeta as vendas. Admite-se que preços e qualidade são iguais àqueles oferecidos pela concorrência (GOEBEL, 2004).



**Gráfico 1:** Relação geral entre nível de serviço da distribuição física e vendas  
Fonte: Ballou, 1993, p.77

O nível de serviço A corresponde àquele oferecido pela concorrência. À medida que o mesmo cresce, as vendas continuam a aumentar, mas a uma taxa menor do que entre O e A; esta região (AC) é denominada de retornos decrescentes, na qual opera a maioria das empresas. As vendas, naturalmente, não crescem indefinidamente, mas, atingem um ponto máximo, (nível C). Se alguns itens do nível de serviço oferecido, no entanto, se intensificarem ainda mais, como visita de vendedores para levantar o nível de estoque e outros, os clientes começam a ficar saturado e as vendas caem. Níveis de serviço melhores, freqüentemente, implicam em custos maiores. De modo a maximizar o lucro da empresa, a preocupação do fornecedor, portanto, consiste em operar a um nível que lhe permita a maior diferença entre Receitas e Custos e este é inferior ao ponto máximo observado no Gráfico 2.

Custos logísticos tendem a crescer a taxas crescentes à medida que o nível de serviço melhora.



**Gráfico 2:** Compensação generalizada entre receitas e custos para diversos níveis de serviço logístico  
 Fonte: Ballou, 1993, p.79

A razão para isso é que as oportunidades mais simples são as de menor custo, e por isso também são selecionadas em primeiro lugar; à medida que são atingidos patamares mais elevados os custos também crescem proporcionalmente.

Um indicador fundamental para medir o nível de serviço oferecido pelo fornecedor é o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo importador até o recebimento das mercadorias e é conhecido como tempo de ciclo de pedido. Embora não seja muito comum, o ideal é medir o tempo de ciclo de pedido e a sua variação, o que permitirá estabelecer níveis menores de estoque de segurança.

Na prática, a empresa sempre tem a tarefa de identificar quais são, para o cliente, os elementos-chave que determinam o nível de serviço. A prática revela que é preciso ter grande cautela para estabelecer o nível de serviço do estoque com o objetivo de atender as vendas a partir do estoque disponível. Aumentar a disponibilidade, em apenas alguns pontos percentuais, devido a pressões da área de marketing ou por julgamento apressado, pode resultar em custos elevados em termos de capital investido, tendo em vista que os custos de capital crescem explosivamente à medida que a disponibilidade dos itens em estoque também aumenta.

Os autores, como Bowersox e Closs (2001) e Balou (1993), afirmam que a partir do fim do século XX e início do século XXI a situação é diferente e o nível de serviço serve como um diferencial competitivo, só é preciso cuidar para que esse nível de serviço não torne o custo muito alto. Nem todo cliente precisa ou deve ser tratado da mesma forma que outros clientes. Às vezes, as empresas mantêm um alto nível de serviço para todos porque elas desconhecem a verdadeira necessidade de cada um, podendo resultar num custo de distribuição maior do que o necessário e, assim, em maior preço para o cliente final. Na qualidade de serviço, a empresa deve sempre procurar o equilíbrio, saber diferenciar cada cliente e suas necessidades.

Essas são atividades em que o operador logístico precisa ser eficiente e eficaz ao máximo, pois é nelas que os indicadores de desempenho vão ter um peso maior para o cliente contratante decidir sobre a manutenção da parceria ou a sua eliminação.

Por fim, Fernanda (2000, p. 57) cita que o serviço ao cliente é cada vez, mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quando pelos clientes institucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender às exigências de uma transação comercial. Isso porque, embora produto e preço sejam fatores essenciais, a rapidez na entrega, a disponibilidade de produto, o bom atendimento, a ausência de avarias, entre vários outros

itens de serviço criam valor ao reduzir os custos para o cliente e/ou aumentar sua vantagem competitiva.

Ganhar competitividade por meio da oferta de serviços de qualidade não significa oferecer elevados níveis de serviço indiscriminadamente para todos os clientes. Isso porque recursos podem estar sendo gastos com grupos de clientes que não valorizam tais serviços, o que significa estar tornando o processo mais oneroso, sem que isto seja percebido como um diferencial. Da mesma forma, clientes mais exigentes podem não estar sendo atendidos em suas necessidades de serviço.(FERNANDA, 2000, p.58).

### **2.2.2 Custo total**

Um dos principais desafios da logística moderna é conseguir gerenciar a relação entre custos e nível de serviço. Na logística, as melhorias da rentabilidade e da oferta de nível de serviço ao cliente são os objetivos básicos. Contudo, o gerenciamento dos custos logísticos vem se tornando cada vez mais importante para o resultado das empresas, devido ao seu significativo impacto sobre a lucratividade, especificação dos produtos e lucratividade dos clientes (POHLEN; LA LONDE, 1994).

De acordo com Jackson *et al.* (1994), uma das dificuldades em se solucionar os problemas existentes entre nível de serviço e custos consiste na falta de sistemas adequados para a gestão dos custos logísticos. Entretanto, tais problemas podem ser solucionados mediante uma eficiente gestão de custos.

Segundo Christopher (1997), o gerenciamento logístico está orientado para o fluxo objetivando unir os recursos ao longo do percurso que inicia pelo fornecedor até o último canal: consumidor final. Isso requer uma avaliação de custos e desempenho minucioso objetivando a maximização dos lucros.

O nível adequado de custos logísticos está relacionado com o desempenho desejado de serviço. A chave para alcançar a excelência logística está em combinar competência com expectativa e necessidades dos clientes sem dissipar os lucros, como pensam Bowersox e Closs (2001, p. 26).

Segundo Uelze (1974), o custo logístico é o resultado da soma dos custos de transporte, mais o custo de armazenagem, mais o custo de manuseio, mais o custo de obsolescência durante o tempo em que o produto estiver sendo armazenado e/ou em trânsito, mais o custo monetário durante o tempo em que o produto estiver sendo armazenado e/ou em trânsito.

Acrescentando a essa idéia, Lima (2001) afirma que os custos logísticos possuem diversos itens, conforme Quadro 1. E que cada item pode ser calculado com bases históricas, valores médios de mercado ou valores obtidos em operações controladas.

Lima (2001) destaca, ainda, que existem outros custos implícitos considerando como base à cadeia de suprimentos como um todo. Para ele o melhor é utilizar os custos generalizados (aqueles que envolve outros custos) que fracionar em unidades monetárias tais elementos.

**Quadro 1:** Estrutura de custos logísticos

<b>CATEGORIA</b>	<b>CLASSIFICAÇÕES DOS TIPOS DE CUSTOS</b>
<b>Transporte</b>	Custo do frete de diferentes modais
	Custo da frota própria
	Custo de capital investido
	Custos operacionais
<b>Inventário</b>	Custo de capital imobilizado
	Seguro e impostos
	Risco de obsolescência e roubos
	Custo de espaço
Lote de produção	Custo de preparação da produção ( <i>set up</i> )
	Capacidade perdida com a parada de máquinas
	Movimentação, programação e expedição de materiais
<b>Armazenagem</b>	Custo de processamento
	Custo de armazenagem
Processamento de pedidos e informação	Custo de transmissão de pedidos e de comunicação
	Custo de bases de dados
	Custo de processamento de informações

**OBS:** Os custos apresentados são somente ilustrativos e não necessariamente contemplam todas as situações.  
Fonte adaptada: Lima, 2001, p 128.

A fim de reforçar a teoria de Uelze (1974), Ballou (1993) afirma que o custo total logístico é a soma dos custos de transporte, estoque e processamento de pedido. Sob a perspectiva da Cadeia de Suprimentos, decisões tomadas com base no conceito de custo total logístico não conseguem enxergar os custos existentes fora da empresa. Apesar dessa afirmação, esse tipo de análise torna-se um tanto quanto restritiva por não conseguir gerenciar os custos gerados pelas atividades desempenhadas por uma cadeia de suprimentos. Pelo fato de estar restrita a aspectos internos da empresa, tal análise não permite uma visão estratégica dos custos.

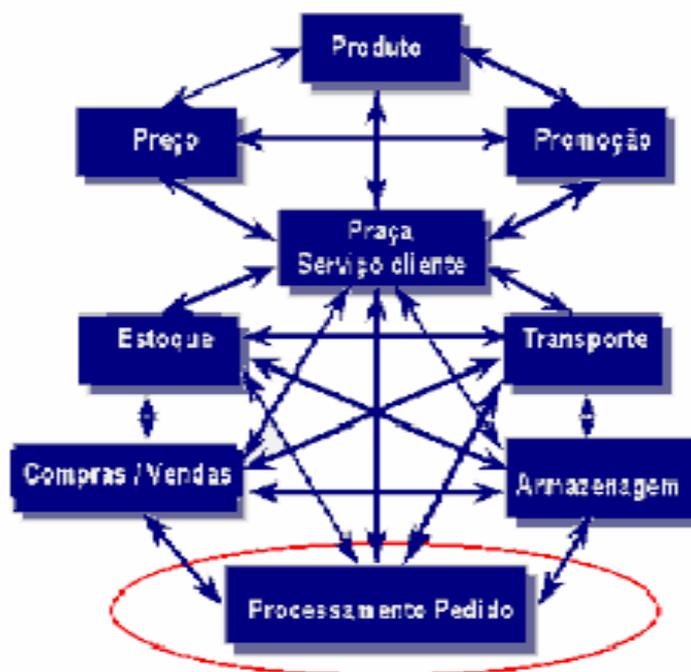
Lambert e Stock (1993) acreditam que a chave para o gerenciamento da função logística (Estratégia Logística) é a **análise do custo total**. Esse conceito foi inicialmente apresentado por Lewis, Culleton e Steel no trabalho “*The role of air freight in physical distribution*”, estudo que utiliza a análise do custo total para justificar a utilização do frete aéreo (BOWERSOX et al., 1986).

Os **custos logísticos individuais** sempre se movem em direções opostas, ou em outras palavras, estão em conflito, pois suas bases contábeis estão relacionadas em atividades diversas dentro e fora da logística. A análise do custo total requer que todos os custos relevantes para a operação sejam medidos e que a atividade ocorra de forma que o custo seja minimizado (JACKSON *et al.*, 1994). Para atingir esse objetivo, a gerência deve entender o efeito dos *trade-offs* na função distribuição. A análise de *trade-offs* é parte integrante do gerenciamento da logística (JACKSON *et al.*, 1994) e envolve manter uma posição abaixo do ótimo em um ou mais subsistemas para que o sistema como um todo possa operar com eficiência ótima (CHRISTOPHER, 1971).

O *trade off* é definido como compensações de custos por Ballou (2001, p. 26, 45, 89, 90). Ele parte do fato de os custos entrarem em conflito entre si. Por isso, deve-se procurar fazer a combinação de **custo versus nível de serviço** que maximize o lucro.

O conceito é aprofundado por FREURY et al. (2000, p. 35), que o relaciona com o diagrama do LAMBERT et al. (1998). A visão da otimização das funções e componentes isoladamente é substituída pelo princípio das compensações, *trade off's*, ou ainda das perdas e

ganhos, representados pelas setas na parte inferior do diagrama da Figura 7. Ou seja, deseja-se atingir os níveis de serviço estabelecidos pela estratégia de marketing mediante o menor somatório dos custos dos componentes, e não mais através do menor custo de cada componente isoladamente.



**Figura 7:** Relacionamento com a logística com Marketing – conceito da logística integrada e o papel da informação.

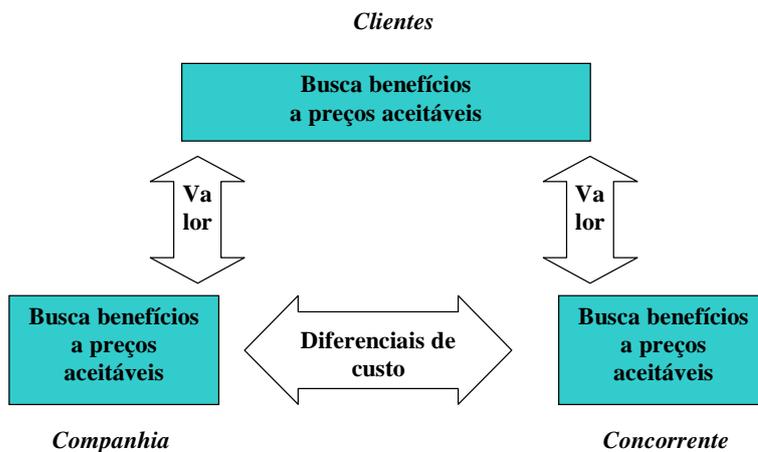
Fonte adaptada: de LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. Administração Estratégia da Logística, p. 43. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

É importante ressaltar que a gerência só poderá perceber todo o potencial dos *trade-offs* dos custos logísticos quando for capaz de determinar os custos relacionados às áreas funcionais individualmente e sua integração (LAMBERT; STOCK, 1993). A identificação bem sucedida dos *trade-offs* de custos é fundamental para o gerenciamento integrado da distribuição e, como consequência, para a lucratividade da empresa obtida através da redução dos custos ou do crescimento das vendas, resultado do aumento do nível de serviço (HELENA, 2004).

Uma forma de propiciar mais valor ao cliente e conseguir que o produto esteja em suas mãos no lugar e hora exigidos. Esse é um modo de conseguir a diferenciação de um produto (CHRISTOPHER, 1997, p. 17-18).

Os gerentes de logística necessitam de informações detalhadas para determinar como diferentes produtos, clientes ou canais de fornecimento afetam os custos dos serviços logísticos. A complexidade das informações sobre os custos será maior quanto maior a diversidade dos produtos manuseados, as necessidades dos clientes, e número de canais de fornecimento utilizados (POHLEN; LALONDE, 1994).

Christopher (1997) utiliza os componentes logísticos (transporte, estoque, armazenagem e processamento de pedidos) como num modelo estratégico simples para se obter a vantagem competitiva baseada na trilogia: companhia, seus clientes e seus concorrentes – os três “Cs”, conforme ilustrado na Figura 8.



**Figura 8** – A vantagem competitiva e os três “Cs”  
 Fonte adaptada: Christopher, 1997, p. 3

A abordagem tradicional de custeio é baseada em uma técnica de alocação arbitrária (LALONDE; POHLEN, 1998) onde os custos diretos e indiretos são rateados de forma proporcional ao volume produzido (POHLEN; LALONDE, 1994). Essa abordagem falha por não distinguir quais produtos ou clientes geram os custos (GOLDSBY; CLOSS, 2000), pois tipicamente os clientes, canais e produtos não consomem recursos de armazenagem, como mão de obra e tempo de operação de equipamento, proporcionalmente ao valor ou peso.

Os clientes se diferenciam por comprar produtos que trazem à empresa maior ou menor margem de contribuição bruta. No caso do presente estudo, podem-se citar os produtos que compõem a cesta básica (arroz, feijão, óleo de soja, macarrão, etc). Quando os custos da estrutura de vendas e outros custos logísticos são repartidos proporcionalmente ao volume comprado, não estão sendo considerados os esforços de vendas, o tempo de processamento de pedidos, o número de pedidos feitos por cada cliente, a necessidade de uma forma de embalar especial e a frequência de entregas (FIGUEIREDO, 2000). Assim, o sistema tradicional distorce os custos reais da atividade (POHLEN; LALONDE, 1994), (LIBERATORE; MILLER, 1998) e não fornece informações significativas no que se refere aos custos das atividades logísticas e como melhorias neste processo afetam a lucratividade dos produtos (POHLEN; LALONDE, 1994).

O custeio por atividade, ou custeio ABC é uma abordagem alternativa para a obtenção de informações mais precisas (POHLEN; LALONDE, 1994).

Esse tipo de abordagem parece ser bastante adequado ao custeio e mensuração do desempenho do processo logístico, pois a atividade logística apresenta características como diversidade de recursos consumidos e consumo de produtos e recursos de forma não correlacionada com volume processado, o que a torna uma boa candidata para a utilização do custeio por atividade (POHLEN; LALONDE, 1994).

Existem algumas desvantagens na utilização do custeio ABC. A primeira é a abordagem, e assim como outros sistemas contábeis, possui falhas e pode não ser capaz de computar todos os custos de algumas atividades. Por este motivo, os gerentes devem estar cientes desta imperfeição antes de tomarem decisões. A segunda desvantagem diz respeito à tendência dos gerentes em focar em excesso a questão dos custos negligenciando os elementos do serviço ao cliente e a realização dos *trade-offs* necessários entre custo e nível de serviço. (LIN et al., 2001).

Por fim, segundo Christopher (1997, p. 6-22), o gerenciamento logístico tem potencial para alcançar vantagem competitiva tanto no custo como no valor (na diferenciação). Se a empresa desenvolve um produto ou serviço que apresenta vantagem produtiva, ele poderá ser líder em custo, se apresentar vantagem em valor agregado, poderá ser líder em serviço, mas se não apresentar nenhuma dessas duas, ele se localiza no mercado de *commodities*, sem vantagem competitiva. Portanto, um desafio do gerenciamento logístico é integrar todo o fluxo de materiais, de forma a reduzir os custos e melhorar os serviços, obtendo vantagens competitivas.

### 2.2.3 A importância do equilíbrio do custo x desempenho operacional

Como foi dito anteriormente, o maior problema da logística contemporânea é conseguir gerenciar a relação de custo e o chamado *trade-off* (nível de serviço). Contudo, o controle gerencial pode ser favorável ao aumento da eficiência nos processos internos e externos da empresa, bem como melhorar a relação entre cliente e prestadores de serviço (FREURY, 2000).

Segundo Lima (2001 p.259):

as principais características da Logística moderna é sua crescente complexidade operacional. Aumento da variedade de produtos, entregas mais frequentes, menores tempos de atendimento, menor tolerância e erros de separação de pedidos e pressões para redução dos níveis de estoques.

E ele complementa dizendo que se má qualidade das informações existir, provavelmente, comprometerá todo objetivo gerencial logístico numa tomada de decisão. É evidente que tal processo não pode afetar o foco principal: **O CLIENTE**. Este deve ser tratado de igual valor, independente do volume de compra, porque, na média, o cliente oferecerá uma rentabilidade a empresa em longo prazo (LIMA, 2001). Portanto se isso não acontecer a rentabilidade e a credibilidade da empresa podem estar sendo ameaçadas (LIMA, 2001).

Para Bowersox et al. (2001, 573), o sistema ideal de avaliar um desempenho assume três características que, segundo os autores, direcionam corretamente a avaliação gerencial no tempo certo, são elas: *trade-off* de custo/serviço, geração de relatório dinâmico e relatório baseado em exceção.

O autor informa que os *trade-offs* de custo/serviço quando não estão devidamente sincronizados com os relatórios das receitas, a gerência pode obter uma visão deturpada do desempenho de seu sistema logístico.

Segundo GOEBEL (2004, p. 78):

o desafio, diante do qual se encontra o administrador logístico, é que os custos das atividades a ele subordinadas não caminham toda no mesmo sentido, ou seja, à medida que os custos correspondentes a uma atividade crescem há uma compensação, de modo que os custos de outra operação, vinculada à mesma atividade logística caem. A questão chave consiste, pois, em encontrar o ponto de equilíbrio, isto é, o nível para o qual o conjunto dos custos apresenta o ponto mínimo. Um exemplo desse fato é observado quanto aos custos de transporte e de estoque. À medida que aumenta o número de depósitos, os custos de transporte caem e o custo de manutenção dos estoques aumenta devido ao incremento dos estoques. Isso acontece porque carregamentos volumosos podem ser realizados para os armazéns a fretes menores, e a partir daí, a distância percorrida pelas entregas de volumes menores até o cliente, cujo custo via de regra é maior, se reduz, diminuindo assim o custo de transporte total, ou seja, da origem ao destino. Os custos relativos aos estoques aumentam à medida que aumentam o

número de armazéns, porque mais estoque é necessário para manter o mesmo nível de disponibilidade do que quando há menor número de depósitos.

O custo total mínimo, determinado pela soma dos custos, será obtido pela compensação dos custos conflitantes, o que permitirá determinar o número ideal de depósitos. Convém observar que o custo total mínimo não corresponde ao ponto sobre o eixo X, onde o custo de transporte é mínimo ou aquele para o qual os custos de estoque são mínimos, mas a um ponto intermediário entre os mesmos. Isso permite concluir que a administração separada dos serviços que compõem as atividades logísticas não conduz ao custo mínimo. Tendo em vista os volumes elevados, geralmente transacionados no comércio exterior, os custos de processamento de pedidos não foram considerados relevantes embora em termos domésticos sejam, frequentemente incluídos.

## **2.3 Pressuposto da Logística Integrada**

### **2.3.1 Ciclo de atividade da logística**

No projeto de sistema logístico, a unidade de análise é o ciclo de atividades que podem ser desmembradas em “ciclo de atividades do suprimento, ciclo de atividade de apoio à manufatura e ciclo de atividade de distribuição física” (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 54-55).

Para Bowersox e Closs (2001, p. 54)

a principal unidade de análise da logística integrada é o **ciclo de atividade**. A análise da integração logística, em termos de ciclos de atividades, fornece uma perspectiva básica da dinâmica, das interfaces e das decisões que devem ser combinadas para a criação de um sistema operacional. Em um nível básico, os fornecedores, a empresa e seus clientes são vinculados pelos canais dos meios de comunicação e de transporte.

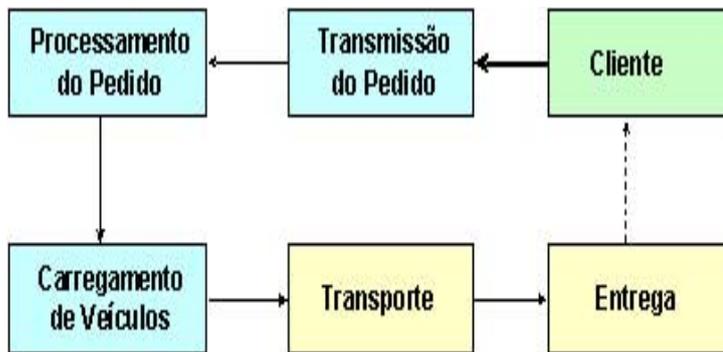
Figueiredo (2000, p. 68) complementa a citação acima definindo:

Um ciclo de atividades é a unidade básica de análise e controle dos processos logísticos. Envolve não apenas atividades ou tarefas necessárias para servir ao cliente, mas também todos os processos decisórios e de troca de informações entre os departamentos de Marketing, Operações e Logística na empresa, e também com seus clientes, fornecedores e prestadores de serviço. Através dos ciclos de atividade é possível para uma empresa avaliar um processo logístico qualquer em termos de sua eficiência (produtividade no uso de recursos) e sua eficácia (atendimento das metas).

Os ciclos de atividade requerem estoques para poderem se estruturar, e estes estoques (básicos e segurança) são fundamentais para todo o processo de sistema da cadeia de suprimento logístico. As estruturas possuem dois mecanismos: o primeiro de entrada que tem por objetivo captar o número de pedidos necessários feitos. O segundo, a saída, que mostra o desempenho operacional logístico em busca da eficiência e eficácia. Essas estruturas são de origem global, ou seja, independentes do tamanho da organização o sistema percorre a mesma lógica, é verdade que quanto mais item de produtos a empresa possui maior o grau de complexidade. Um outro fator interessante a salientar é a frequência de transação pelo ciclo de atividades, que pode ser feito em uma única compra ou venda ou com arranjos mais complexos, em longo prazo (BOWERSOX et al., 2001).

Segundo Figueiredo (2000), dentre os diversos ciclos de atividades que existem numa empresa, destaca-se o ciclo de atividades da distribuição física, o qual envolve atividades que

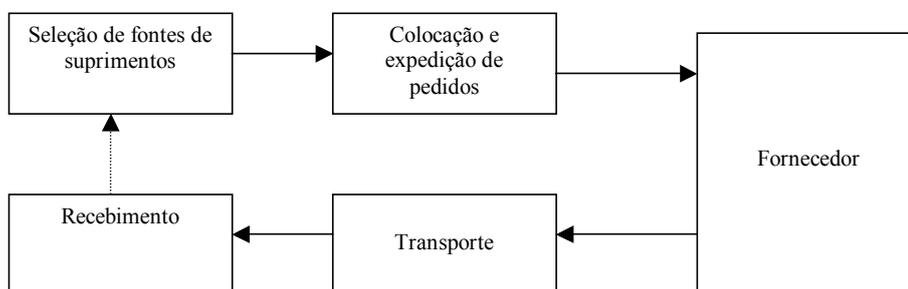
vão desde a colocação do pedido pelo cliente no departamento de vendas, até a entrega do mesmo ao cliente pela logística. Basicamente nas empresas, estes ciclos são compostos pelas seguintes atividades: (1) transmissão do pedido para o fornecedor, seja via telefone, fax, EDI ou Internet; (2) processamento do pedido, através da verificação da sua disponibilidade em estoque, avaliação de prazos de entrega e checagem de crédito para o cliente; e (3) carregamento, transporte e entrega ao cliente.



**Figura 9** - Ciclo de Atividades da Distribuição Física  
Fonte adaptada: Bowersox; Closs, 2001, p.57.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a Figura 9 se aplica a empresas de vários segmentos da economia independente do setor, como cita, por exemplo: uma pizzaria realizando entregas em domicílio ou um banco entregando talões de cheque nas residências de seus clientes e lojas varejistas tal como um supermercado.

Além do ciclo citado por Figueiredo (2000), Bowersox e Closs (2001) complementam com mais dois: o *ciclo de atividade de suprimento* necessita de atividades ou tarefas para facilitar um fluxo ordenado de materiais, componentes e estoque de produtos acabados para um complexo de produção o de distribuição, são elas: (a) seleção de fontes de suprimento; (b) colocação de pedidos e expedição; (c) transporte; e (d) recebimento. E o *ciclo de atividade do apoio à manufatura*, que consiste basicamente na logística de produção, que tem como principal objetivo manter um fluxo econômico e ordenado de materiais e estoque em processo para cumprir as programações de produção, conforme a Figura 10.



**Figura 10:** Atividade do ciclo de suprimento  
Fonte adaptada: Bowersox e Closs, 2001, p. 59.

A atividade do ciclo de suprimento demonstra que para cada pedido, o sistema demanda ações/atividades para atender esta necessidade através de transações do sistema integrado. A eficiência está relacionada aos recursos necessários para obter a eficácia em

logística. A eficácia e a eficiência são questões-chaves no gerenciamento da logística. No entanto, a estrutura desses ciclos de atividades é a base para a implementação da logística integrada.

### **2.3.2 Fatores que atuam como barreira da integração na logística integrada**

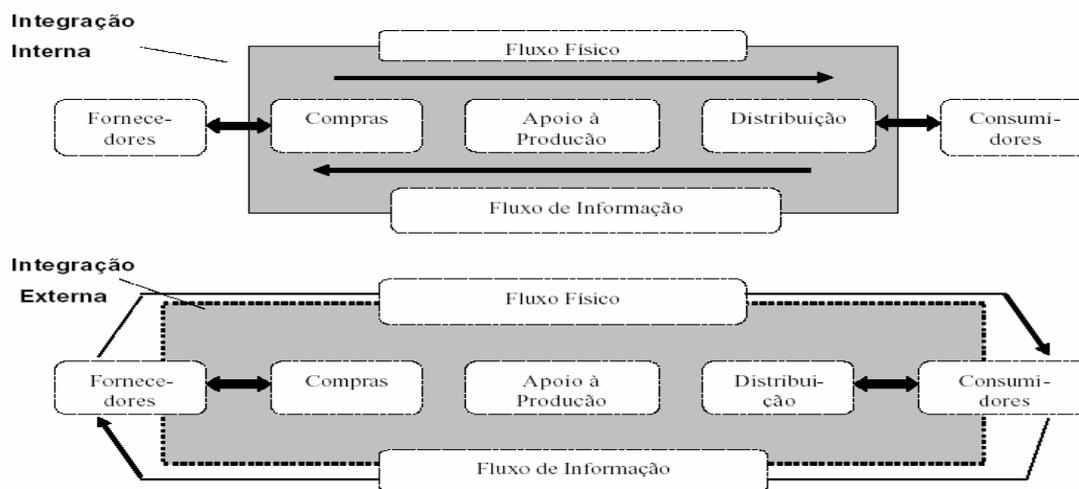
Os fatores que podem afetar (barreira) a integração do sistema logístico são de origem interna e externa oriundas de uma estrutura tradicional. Esta integração dá-se através de uma nova concepção de modelo burocrático organizacional que é estabelecida pela exigência dos clientes, tecnologias, economia global dentre outras. Para tanto, atuar em cenários mais competitivos, as organizações precisam adotar formatos mais enxutos. E a logística integrada precisa acompanhar esta tendência, necessitando ser ágil e flexível, orientada para o cliente e baseada em processos.

Segundo Carline (2002), as empresas têm que ir em busca da agilidade e da flexibilidade, pois a logística tem um papel importante e pode interferir diretamente na atuação da mesma. Terá muito mais sucesso a empresa que estiver integrada com as demais áreas da empresa.

Para sincronizar (tornar em equilíbrio) a integração entre os elos da cadeia de valores e obter maior velocidade de resposta às mudanças no mercado, Christopher (1997) sugere as seguintes linhas de ação:

Reduzir tempos nos processos. Estoques intermediários protegem a produção, a distribuição e as vendas contra flutuações no suprimento, na produção e na demanda. Mas também acarretam custos e escondem problemas operacionais. A redução dos estoques intermediários deve ser feita com um aumento da eficácia e da eficiência operacionais. Com isto, os tempos de processos serão reduzidos.

- Melhorar a visibilidade da cadeia. Nas organizações tradicionais, as informações são pouco compartilhadas. Cada área é administrada como se fosse uma entidade independente. É necessário estabelecer um sistema de apoio que possa tornar as informações transparentes à toda a organização. Esta condição é essencial para agilizar as decisões e dar senso de direção às partes do sistema.
- Gerenciar a logística como um sistema. As adoções do conceito de cadeia de valores e da visão sistêmicas da atividade logística catalisam o rompimento das barreiras interdepartamentais e substituem a busca do ótimo local pela busca do ótimo do sistema.
- O processo de integração pode ser pensado tanto no âmbito da cadeia de valores (somente no processo interno) quanto no âmbito do sistema de valores (todo processo – interno e externo). O senso comum leva a pensar que a integração na cadeia de valores precede a integração no sistema de valores. Na prática, entretanto, a busca da integração nestes dois níveis pode ocorrer simultaneamente.
- A gestão da cadeia de suprimentos na busca da integração interna – cadeia de valores – da integração externa integrando toda a cadeia, está representada na Figura 11.



**Figura 11:** Integração Interna e Externa  
 Fonte: Bowersox e Closs, 2001, p.75.

Para Bowersox e Closs (2001) a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos substitui e transforma conceitos, tais como: (a) de negócios individuais para esforços integrados; (b) da administração de estoques para a gestão estratégica dos fluxos de processo; (c) do atendimento de pedidos para a gestão da demanda; e (d) do foco no ótimo individual para o foco no ótimo do sistema.

Uma vez implantado, o sistema de integração interna e externa apresenta uma série de vantagens, sendo as principais:

- Redução dos esforços e dos gastos desnecessários;
- Redução do *lead-time*;
- Melhoria da eficiência da cadeia de suprimentos;

Nessa nova abordagem, Bowersox e Closs (2001) reconhecem que o aperfeiçoamento orientado para a eficiência e a competitividade resulta em: primeiro irá reduzir os riscos e aprimorar a eficiência do processo; e segundo, irá eliminar o trabalho duplicado e inútil em volumes substanciais de estoque e constitui uma situação arriscada. E concluem que, a idéia não é de que o estoque seja prejudicial, mas a meta da empresa visionária é fazer cada vez mais com cada vez menos, até fazer tudo com nada.

## 2.4 Projeto do Sistema Logístico

### 2.4.1 Competência logística como vantagem competitiva e suas novas estruturas

A vantagem competitiva surge, segundo Porter (1990, p.2), do valor, que uma empresa consegue criar para seus compradores, que ultrapasse o custo de fabricação. O significado de valor, para ele, é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior vem ou de oferecer o produto igual à concorrência a um preço mais baixo ou, mesmo mais caro, onde se agrega um benefício exclusivo. Assim, há dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança por custo ou por diferenciação.

Já a cadeia de valor é, de acordo com Porter (1990, p. 31), um instrumento de análise das atividades da empresa como fonte de vantagem competitiva. Segundo este conceito, introduzido por ele, a cadeia desagrega uma empresa nas suas atividades de importância estratégica para se compreender as fontes de custos e as oportunidades de diferenciação.

De fato, “as empresas que desenvolvem vantagens competitivas com base na competência logística desfrutam de uma posição difícil de ser igualada...” (BOWERSOX *et al.*, 2001, p.86). Esse é o motivo pelo qual se tem dado toda uma ênfase e destaque à logística nos últimos anos, justamente pelo interesse maior em obter vantagem competitiva (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 21).

Para Christopher (1997, p.2), uma vez conquistadas essas competências logísticas, se tornam uma fonte de vantagem competitiva permanente, em outras palavras, uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente.

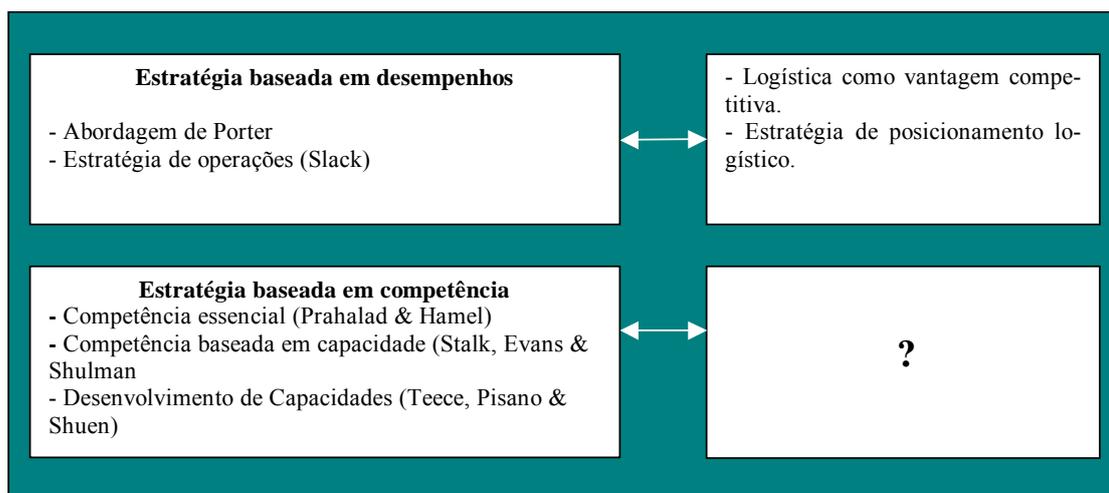
Freury *et al.* (2000, p 37) complementam dizendo que a relação do nível de serviço e o tempo, dentro da competência logística, são reforçados através dos processos baseados em tempo que geram a flexibilidade exigida pelo cliente. Obtendo-se a capacidade de resposta rápida, conseqüentemente irá ter as vantagens competitivas, como velocidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, atendimento de pedidos, adaptação às mudanças de mercado, entre outros.

Bowersox *et al.* (2001, p. 22-23) complementam definindo que a competência logística decorre de uma avaliação da capacidade de uma empresa par fornecer ao cliente um serviço competitivamente superior ao menor custo total possível. Porque quando uma empresa decide centralizar seus esforços na competência logística, ela usará a capacidade de entrega de seus produtos para apoio a qualquer ou todas as necessidades de marketing e de produção.

Uma outra forma de refletir sobre competência logística no campo estratégico é explicado por Prahalad e Hamel (1990), p.70), que desenvolvem um modelo deste contexto denominado a “competência essencial da corporação”. Segundo esses autores, o curto prazo, a competitividade de uma empresa prove de seus atributos (serviços oferecidos) de preços/desempenho de produtos existentes e que os tornam uma estrutura básica para a competitividade diferenciada. A competência essencial gera produto que não pode ser antecipado, ou seja, as vantagens competitivas devem ser encontradas na capacidade da gerencia em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produzir competências que possibilitem negócios individuais que possam se adaptar rapidamente às oportunidades em mutação (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ainda nesta mesma abordagem da competência, Stalk *et al.* (1993) criaram o modelo de estratégia baseada em capacidades. Segundo esses autores, no atual ambiente dinâmico, a essência da estratégia não é a estrutura dos produtos da empresa, mas a dinâmica de seis comportamentos. E a meta é identificar e desenvolver capacidades organizacionais difíceis de serem imitadas que diferenciam a empresa de seus concorrentes aos olhos dos clientes.

Segundo RIE, (2002, p.45), a abordagem mais recente em termos de estratégia é a de Teeace, Pisano e Shuen (1997): estratégia baseada em desenvolvimento de capacidades. Segundo essa estratégia, alguns esforços são despendidos para identificar as dimensões das capacidades específicas de uma campanha que possam ser fonte de vantagem competitiva e para explicar a combinação de competência e recursos podem ser desenvolvidos, eficientemente utilizados e protegidos. Assim sendo, pode-se definir o desenvolvimento de capacidades como a habilidade de firmar de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para adequar rapidamente a ambientes de mudanças, conforme a Figura 12, abaixo (RIE, 2002).



**Figura 12:** Abordagem da estratégia competitiva relacionada à estratégia logística  
 Fonte: Revista Inteligência Empresarial. Julho/2002, nº 12, p 14.

Como se pode observar, existem diversos modelos de estratégia competitiva com ênfase na competência organizacional, em especial na competência logística, assunto deste tópico, os quais foram evoluindo ao longo do tempo. No entanto, a competência logística como estratégia organizacional tem muito que evoluir no modelo competitivo de diferenciação.

#### 2.4.2 Estratégia logística

O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para alcançar esses objetivos, cada uma tenta encontrar o seu próprio caminho; porém, entre muitas delas, um ponto comum pode ser observado: a opção pela aplicação da logística, que deve ser entendida como o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino.

Porter (1990, p. 9) afirma que uma questão central a ser analisada ao se definir a estratégia competitiva de uma empresa é quanto ao seu posicionamento dentro da indústria. Porter afirma que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: **baixo custo ou diferenciação**. Esses dois tipos básicos combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média, em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque, sendo que a última tem duas variantes: enfoque no custo (procura atingir o menor custo possível, através da utilização de políticas e processos que orientem a companhia para suas atividades fins) e enfoque na diferenciação (procura diferenciar a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes, através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões).

Com base nessas duas dimensões de Porter, todas estão interligadas e focadas para o serviço ao cliente. Christopher (1997) afirma categoricamente que o serviço ao cliente é a principal fonte da vantagem competitiva. Assim, o objetivo da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos é projetar estratégias que possibilitem a realização de um serviço de qualidade superior e baixo custo. Os requisitos de serviço, formados pelo cliente e pelo

consumidor, devem orientar toda a cadeia de negócios, incluindo manufatura, marketing e logística.

Ferraz (1996) complementa Porter (1999) dizendo que:

ao ser corretamente entendida e aplicada, a logística permite desenvolver estratégias para a redução de custos e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente. Como essas duas condições, isoladamente ou em conjunto, possibilitam o estabelecimento de diferenciais competitivos, justifica-se que este seja o caminho escolhido por um número crescente de empresas para buscar vantagens sobre a concorrência.

Segundo Mintzberg (2000, p.113), a estratégia vale como:

modelo de decisões da companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, que dá origem as principais políticas e os planos para atingir tais metas, e que define o tipo de negócio que a empresa persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza de contribuição econômica ou não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, empregados clientes e comunidades.

Um primeiro modelo foi o de estratégia baseada em desempenho, destacado tanto por Porter (1990) quanto por Slack (1999), que desenvolveram um trabalho semelhante no âmbito da estratégia de operações. Porter (1990) afirma que a fonte de vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com lucro maior, o que caracteriza a vantagem, respectivamente. Ainda nesta linha de pensamento de estratégia por desempenho, Slack (1997) cita que para qualquer que deseje ser bem-sucedida em longo prazo, a contribuição de sua função produção é vital. Ela dá à empresa uma “vantagem baseada em operação”. E isto é possível através de cinco objetivos de desempenho básicos destacados pelo autor: **qualidade** (fazer certo as coisas), **rapidez** (fazer as coisas com rapidez), **confiabilidade** (fazer as coisa em tempo), **flexibilidade** (estar preparado para o que faz) e **custo** (fazer a coisa mais barato possível).

Além disso, uma estratégia de posicionamento logístico é composta por cinco categorias de decisão que devem ser articuladas e coerentes entre si ao longo do tempo, de modo a permitir uma empresa a alcançarem seus objetivos de custo e nível e serviço (FREURY, 2000).

- a. Coordenação do fluxo de produtos: puxado ou empurrado?
- b. Política de produção: para estoque ou contra-pedido?
- c. Alocação de estoques: centralizados ou descentralizados?
- d. Política de transporte: modais lentos e baratos ou rápidos e caros?
- e. Dimensionamento da rede: quantas instalações e tamanho?

Segundo Arbache et al., (2004):

uma logística eficiente pode auxiliar a empresa bem posicionada no mercado, em termos de produto ou serviço, a diferenciar-se por meio da redução de custos operacionais ou de um serviço bem-feito, superior ao da concorrência, ou anda ambos em um segmento específico de clientes, produtos ou mesmo área geográfica.

Segundo Porter (1986) e Arbache *et al.* (2004), tais estratégias genéricas são respectivamente: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

É evidente que essas mudanças se devem ao fato de que: qualquer pessoa, como consumidor, sabe claramente o que espera dos produtos que compra: querem produtos que cada dia atendam melhor às suas necessidades, os querem quando necessitam, a um preço

adequado e com altos níveis de qualidade. Clientes cada vez melhor informados e mais exigentes estão provocando a mudança dos mercados e consumo e, com eles, como um efeito dominó, de todos os demais mercados industriais e de serviços (ROBERTO, 2002). Para tanto, as empresas tem que se manter preparadas para se adaptarem rapidamente ao mercado com estratégias eficientes e eficazes, independente da abordagem estratégica adotada, como, por exemplo, a competência logística, conforme no item 2.4.1.

## 2.5 Indicadores de Desempenho

### 2.5.1 Gestão de desempenho

Para se tornarem competitivas e sobreviverem no mercado, as organizações têm procurando tornarem-se fornecedores de baixo custo, no longo prazo, gerenciamento preços e lucratividade por produtos ou serviços, por segmento de mercado e por cliente.

A gestão de desempenhos tem como objetivo administrar *o quê o como* as ações são desenvolvidas, a fim de cumprir a missão da organização, desenvolvendo a capacidade de degeneração de receita de valor, para clientes e acionistas. Para tanto, o *Institute of Management Accounts* (IMA) recomenda a definição de um sistema de gestão orientado de acordo com a perspectiva estratégica, para a satisfação do consumidor, e baseado em processos essenciais e variáveis críticas (IMA, 1998, p.2).

Para Araújo (2003, p.77):

a gestão do desempenho deve proporcionar uma ligação sistemática entre a estratégia organizacional, os recursos e os *processos*, de uma forma estruturada, para a obtenção de melhorias contínuas, de modo que todos os envolvidos entendam *onde se está e aonde se quer chegar* para atender os interesses dos *stakeholders*. Para tanto, faz-se necessário definir a visão do estágio desejado para o futuro, e tal estágio se baseia não apenas no potencial de mercado, mais também no conjunto de crenças e valores da organização que define a sua própria missão, e a partir da qual possibilita traçar os caminhos a serem percorridos, guiando-se por ações específicas, de aproveitamento de oportunidades e superação de problemas.

Ainda segundo Araújo, o processo de gestão visa administrar como essas ações citadas estão sendo desenvolvidas e se caminham em direção aos resultados desejados. É esta a forma pela qual a administração comunica e institucionaliza sua estratégia, define medidas de sucesso, coordena os esforços dos processos-chave em busca de vantagens competitivas para a organização.

De acordo com Sink e Tuttle (1989, p. 2), o desempenho de uma organização é função de uma complexa interação entre sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade.

Para Atkinson *et al.*, (1999, p.83), o sucesso de uma empresa depende do atendimento dos interesses dos *stakeholders*, ou seja: os clientes valorizam serviços, qualidade e custo; os funcionários, satisfação e seguranças; enquanto os sócios e proprietários priorizam o retorno dos investimentos.

O desempenho organizacional depende das suas unidades de negócios por isso o processo de gestão estratégica tem de levar em conta a necessidade de alinhamento entre as áreas operacionais e as estratégias e políticas da organização como um todo. Estas áreas precisam ser eficazes no que lhes compete fazer, para garantirem o cumprimento da missão da organização (ARAÚJO, 2003, p.77).

Para Araújo (2003, p.78-79):

os processos operacionais, relacionados com produção e distribuição de produtos e serviços, podem ser considerados os elementos principais da cadeia de valor, sem eles de apoio ou de contato direto com o cliente. A gestão leva em conta as escolhas e a orientação estratégica, assim como o desenho organizacional com vistas à maximização do valor gerado. Para tanto, baseia-se num processo que envolve coordenação de esforço, aprendizagem organizacional, cultura e gestão do desempenho.

De acordo com Armisted et al. (1999, p. 105), a chave para atingir a eficácia organizacional é administrar os processos operacionais essenciais, valendo-se fatores-chave como velocidade, custo, flexibilidade e confiabilidade, os quais atende as necessidades dos clientes e, portanto, a necessidades estratégicas da organização.

A definição de um sistema de controle deve espelhar os objetivos da organização e as estratégias competitivas do negócio, de modo a definir medidas (a partir de fatores facilmente quantificáveis) nas quais as relações entre quantidades de um evento atual são comparadas às de um evento anterior, ou aos padrões estabelecidos pela empresa (ADAMS, 1997, p. 116).

Por outro lado, sabe-se que deve existir um controle efetivo na administração de qualquer sistema logístico. Consumo de produtos e serviços, custos, requisitos de nível de serviço, restrições legais, tudo pode mudar como o passar do tempo. Se os objetivos logísticos de custo e serviços devem ser atingidos. Então, o desempenho do sistema deve ser mantido dentro do planejado. Esta é a responsabilidade do controle gerencial.

Segundo Ballou (2001), sob alguns aspectos, o controle significa administrar por exceção. Isto é, enquanto o sistema logístico estiver funcionando com níveis de custo e serviço dentro do planejado não é necessário tomar qualquer ação para ajustar as atividades. O instante de agir é determinado pela comparação do desempenho medido com metas ou padrões preestabelecidos. Assim, este processo pode ser descrito por três itens: (a) padrões ou metas; (b) medidas de desempenho, e; (c) comparação e ação corretiva.<sup>10</sup>

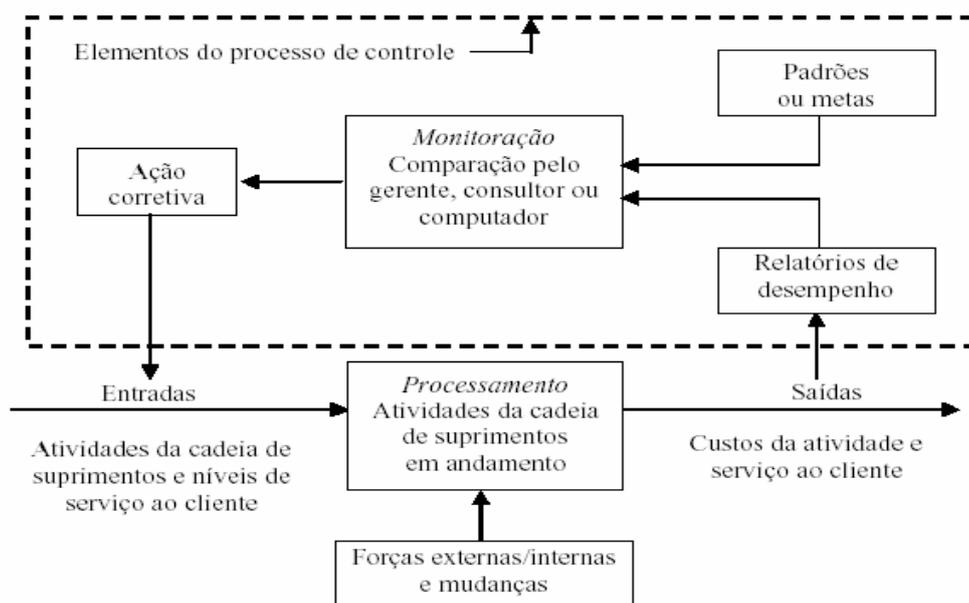
A Figura 13 ilustra as características básicas do processo de controle.

---

<sup>10</sup> **Padrões e Metas** - O estabelecimento de padrões e metas para avaliar desempenho logístico pode ser feito de diversas formas. Expectativas de custo (orçamento) e de nível de serviço (objetivos) são determinadas a partir do planejamento dos meios e métodos para a movimentação e armazenagem de mercadorias. Essas expectativas podem ser usadas para guiar o desempenho, à medida que o sistema planejado é operado ao longo do tempo. Além disso, pode-se definir padrões a partir das operações de empresas concorrentes. As metas também podem ser estabelecidas com base no desempenho obtido em algum período anterior.

**Medidas de desempenho** - Ballou (2001) afirma que as atividades logísticas devem ser encaradas como processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado. A tarefa da medida de desempenho é então prover informações sobre o desempenho das atividades logísticas, especialmente quando a variabilidade exceder uma amplitude aceitável.

**Comparação e ação corretiva** - o controle gerencial não está completo até que a comparação do desempenho obtido com os padrões e metas tenham ocorrido e, caso os níveis de desempenho estejam aquém do aceitável, a ação corretiva tenha sido tomada. A principal forma de se efetuar esta comparação é através de computadores, com programas específicos para a função de controle. O controle de estoques é atualmente o melhor exemplo disso. Os computadores são programados para manipular todo o processo de controle. Comparam os níveis de estoque com valores pré-determinados para reposição. Quando o nível do inventário cai abaixo do ponto de pedido para dado produto, uma ordem de ressurgimento é liberada para repor o estoque.



**Figura 13:** Representação esquemática do processo de controle logístico.  
 Fonte: Ballou, 2001, p 233

Para que a empresa possa competir com sucesso em seus objetivos estratégicos, é preciso que haja relação entre as estratégias da empresa, ações organizacionais, medidas de desempenho. Não é só ação específica do programa apoiando os objetivos estratégicos requeridos, mas também um sistema de medida de desempenho que facilita as ações organizacionais consistentes para a realização dos objetivos (LOCKAMY III, 1998).

Para melhorar os processos logísticos, deve-se compreender o que são medidas de desempenho, para que servem e como as pessoas responsáveis pela direção podem usá-las com o objetivo de controle e melhoria.

Em busca da excelência, a organização de classe mundial tem, como desafios principais: executar seu trabalho com pontualidade, dentro das especificações, com certa qualidade de recursos, e melhorar continuamente o desempenho dos indivíduos e grupos, da organização e dos sistemas. Por isso, precisa desenvolver instrumentos de medição e avaliação, que alimentem sistematicamente o processo de tomada de decisões, definido detalhadamente o processo de gestão e avaliando sua eficácia e eficiência assim como a sua abrangência e consistência, de acordo com Sink e Tuttle (1989, p. 33).

A medição pode indicar onde a empresa precisa de melhoria, ajuda a priorizar os alvos das energias e recursos, faz parte do processo gerencial. Os sistemas de medição não ocorrem por acaso, eles devem ser projetados, desenvolvidos e mantidos. Se eles forem bem projetados e desenvolvidos, ligados a uma estratégia de negócio bem compreendida e aceita, podem impulsionar a constante melhoria da performance (SINK; TUTTLE, 1989).

Segundo Araújo (2003, p.80)

a mensuração do desempenho tem como objetivo prover os gestores com *insights*, para que eles possam saber sobre *o que se fez*, *o modo como se fez*, *onde* pode ser melhorado, e, ainda, *quando* o sistema está sob ou fora de controle e, assim, poder motivar e encorajar os elementos da organização a caminhar, unidos, em direção aos objetivos estratégicos. Portanto, um sistema de mensuração deve ser moldado de forma a captar e organizar dados, e comunicar resultados de forma clara e rápida, permitindo aos elementos da organização tomar as providências cabíveis, no sentido de melhorar o desempenho global.

No contexto competitivo, mensurar o desempenho é essencial porque, o conhecimento *do que e como foi feito*, propicia às pessoas saber como obter melhorias contínuas em condições de lucratividade. No entanto, o uso eficaz de sistemas de mensuração pode ser dificultado em virtude de alguns paradigmas, segundo Sink e Tuttle (1989, p. 58), como o que considera a mensuração uma ameaça que deve ser pautada em precisão, enfoca um único indicador, dando ênfase a produtividade do trabalho, encarando a subjetividade como descuido e os padrões como fatores limitativos do desempenho.

Existem características de desempenho do sistema logístico que servem como direcionadores da eficiência logística. Foram determinados alguns exemplos de características importantes da logística e medidas de desempenho correspondentes, de acordo com o que Moller e Johansen (1993) defendem, que são os seguintes:

**Disponibilidade:** é a habilidade do sistema logístico em conhecer a demanda dos clientes. Pode ser medida como o grau de inventário ou o tempo de entrega.

**Nível de Desempenho:** indica a velocidade dos materiais, que pode ser medida em unidade/hora, ordens/dia, etc. Também pode ser medida a taxa de giro do estoque e o *lead time*.

**Confiabilidade:** mostra a variação do sistema logístico com relação à disponibilidade e qualidade, podendo ser medida como a taxa de pedidos pendentes.

**Flexibilidade:** é a habilidade do sistema logístico em atender mudanças súbitas em datas de entrega ou quantidade, ou capacidade de mudar diante de uma nova situação ou produto. Pode ser medida em termos de atendimento de variedades de produtos, número de variantes, número de ordens atendidas em momento de pico.

**Robustez:** é a habilidade do sistema em manter estabilidade interna durante influência externa. Uma medida importante é a falta.

**Qualidade:** é o número de defeitos no produto, na entrega, etc.

**Produtividade:** indica a melhor utilização dos recursos, como utilização de capacidade e produtividade real, entre outros.

**Serviço:** é a capacidade de aumentar o valor do produto pela oferta de serviços adicionais, por exemplo, política de qualidade, sistema de informação de entrega, etc. Também se pode perceber que quando as operações logísticas estão integradas e é considerada uma competência-chave, elas podem servir de base para alcançar vantagens estratégicas. Um dos paradigmas da logística é a convicção de que um desempenho integrado produz resultados melhores do que as funções gerenciadas individualmente, sem coordenação entre si (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Quando o desempenho é medido individualmente, corre-se o risco de o desempenho geral do sistema não alcançar os seus objetivos. Certo e Peter (1993, p.206) complementam dizendo que as medições do desempenho podem ser qualitativas, quantitativas, ou podem combinar essas duas formas. As medições qualitativas são constituídas por dados, resumidos com subjetividade, os quais envolvem julgamentos e, por isso, podem levar a resultados que limitam a efetividade e a eficiência da gestão estratégica, contribuindo assim para o fracasso da organização. As medições quantitativas consistem de dados resumidos numericamente, tais como unidades de produtos, níveis de rotatividade de empregados, absentismo, dividendos pagos, lucro líquido, retorno sobre o investimento, participação de mercado, etc.

Em contrapartida, para se obter uma mensuração eficaz é necessário, também, entender os conceitos de unidade e escopo, assim como outras questões relacionadas ao sucesso do esforço dedicado à mensuração, tais como usuário e clareza de propósitos. Precisa-se entender, portanto, que os processos são desenhados para satisfazer as necessidades do consumidor, e que a mensuração do seu desempenho deve ser baseada nestas necessidades.

A combinação desses dois tipos de medidas permite estimular a busca de melhorias contínuas, porque tira o foco no controle de exceções, proporcionado pelos padrões que criam

uma mentalidade de conformidade, em vez de incentivarem a criatividade e enfraquecerem as forças que promovem uma visão pró-ativa dos negócios.

Para empresas de serviços o uso de medidas não financeiras pode prover uma dimensão adicional valiosa, por fornecer informações que permitem quantificar o posicionamento competitivo do negócio. Por esse motivo, tem-se tentado utilizar um *mix* de medidas financeiras e não-financeiras, cujos componentes qualidade e flexibilidade, intangíveis possam ser mensurados juntamente com as medidas tradicionais, como lucratividade e retorno sobre o investimento (ARAÚJO, 2003, p. 83).

A estrutura e o tamanho da organização têm implicações claras para a escala e área de mensuração apropriada; ocorrem problemas quando há crescimento da organização e ocorrem mudanças na estrutura.

O papel da mensuração de desempenho está ligado diretamente ao desenvolvimento da estrutura da organização. Uma empresa relativamente pequena, gerida por um ou dois proprietários, requer informações precisas em termos de vendas e custos; no entanto, muitas delas podem ser mantidas na cabeça das pessoas envolvidas (ADAMS, 1997, p.116).

Em organizações mais complexas muitas atividades e seu desempenho não podem ser reduzidos a estatísticas simples, que sirvam apenas como um resumo de área de atividades integradas. Além disso, algumas áreas dentro das empresas são interdependentes e requerem cooperação entre todas as suas divisões, de modo que uma medida única de desempenho pode ser inadequada.

Contudo, com a implementação de medidas de desempenho alguns benefícios são alcançados, como: melhor compreensão dos processos, verificação se os requerimentos dos clientes estão sendo atendidos, indicação dos locais de necessidade de melhorias, revelação de problemas que estavam encobertos, verificação se os requerimentos dos fornecedores estão sendo satisfeitos e garantia de que as decisões estejam baseadas em fatos, e não emoções (ADAMS, 1997).

Depois de desenvolvidas as medidas, elas devem ser aplicadas nos processos em que a organização deseja obter informações sobre o desempenho. Com a obtenção dos resultados, é preciso analisá-los e fazer uma correta avaliação, que é o próximo assunto a ser discutido.

### **2.5.2 Avaliação de desempenho**

A medição deve estar separada da avaliação. A medição é um processo em que se decide o que deve ser medido e são feitas a coleta e análise dos dados, não está baseada em valor. Na avaliação são impostos os padrões, especificações, valores e julgamentos, para determinar se o desempenho satisfaz às necessidades dos clientes ou processos (SINK; TUTTLE, 1989).

Uma avaliação contínua do desempenho da organização permite que o responsável concentre-se no alcance das metas definidas e estimule todos os envolvidos a buscá-las. Para isso, é importante que as empresas melhorem a qualidade das informações de logística, que possam dar mais subsídios ao profissional para orientar o desempenho logístico de forma que permita respostas rápidas às oportunidades de mercado.

Considerando que não se deve tratar a logística apenas como uma atividade que agrega custos ao processo, mas que também agrega valor, deve-se considerá-la como uma atividade de gestão e desenvolver sistemas próprios de medição e avaliação de desempenho, segundo suas características e particularidades (SCHMITT, 2002).

Três objetivos são considerados importantes para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho, que são: monitorar, controlar e direcionar as operações logísticas (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A explicação sobre cada um dos objetivos, de acordo com o autor citado, vem a seguir.

**Monitoramento:** se refere a medidas que acompanha o desempenho histórico do sistema logístico para que a gerência e os clientes estejam sempre informados acerca de tudo o que ocorre nesse sistema. Medidas de avaliação típicas incluem nível de serviço e os componentes dos custos logísticos;

**Controle:** acompanha continuamente o desempenho e são utilizadas para aprimorar um processo logístico de modo a colocá-lo em conformidade quando excede padrões de controle. Um exemplo de aplicação é o controle de avarias no transporte: se houver um sistema estabelecido para informar periodicamente avarias nos produtos, a gerência de logística poderá identificar a causa e adequar a embalagem ou mesmo o processo de carregamento, quando necessário.

**Direcionamento:** objetiva motivar o pessoal, oferecendo bônus aos funcionários que desempenharem uma determinada tarefa em tempo menor do que o padrão. Quando medidas dessa natureza são utilizadas é importante avaliar conjuntamente desempenhos negativos e positivos. A conclusão de uma tarefa em menor tempo que o padrão como, por exemplo, a separação de um pedido, deve ser comparada relativamente a um maior número de erros ou avarias.

Existe um número de características que são encontradas nos sistemas de medidas de desempenho efetivos, e então podem ser usadas na avaliação desses sistemas de medidas. Essas características incluem: abrangência (medida de todos os aspectos pertinentes), universalidade (permite comparação de várias condições operacionais), mensurabilidade (necessidade de dados mensuráveis), consistência (medidas consistentes com os objetivos da organização). Junto com as medidas baseadas em sua efetividade, o *benchmarking* é outro método importante usado na avaliação do desempenho, que pode ser útil na identificação de oportunidades de melhoria (BEAMON, 1999).

Quando a organização começa a considerar um processo de avaliação de desempenho, surgem três perguntas que precisam ser respondidas: Por que avaliar? O que avaliar? E como avaliar? As respostas correspondem à definição da estratégia de avaliação que a empresa vai utilizar, quais dimensões e atributos serão considerados, como eles estão inter-relacionados, e como realizar a medição das variáveis relacionadas (LIMA, 2001).

### 2.5.2.1 Por que avaliar o desempenho?

Lima (2001, p. 120) tem como principal resposta: "...a sobrevivência da organização, que só consegue agir adequadamente se tiver noção do seu desempenho". É importante avaliar para que a organização saiba até que ponto os objetivos estão sendo atingidos, se as metas estão sendo alcançadas, para verificar a necessidade de melhorias e treinamentos das pessoas envolvidas no processo logístico.

O parágrafo acima está de acordo com o que Lima (2001) identifica como os três objetivos distintos para a criação de uma sistemática de avaliação de desempenho, que são:

- monitorar as variáveis e antecipar ações como uma postura preventiva;
- resolver problemas que eliminem as insatisfações ou elevar o nível de satisfação como um processo de melhoria contínua;
- dissolver o sistema pela obsolescência de sua finalidade.

### 2.5.2.2 O que avaliar como desempenho?

Deve-se avaliar o desempenho dos sistemas organizacionais, a performance total do sistema (SINK; TUTTLE, 1989).

Não é tarefa fácil definir o que medir em uma organização. Não existe uma tabela de itens a serem medidas, ou muitas regras a serem seguidas. É importante levar em

consideração o tipo de serviço prestado pela empresa, e considerar a opinião dos consumidores de seus produtos ou serviços. Eles podem fornecer informações que auxiliam a identificar o que pode ser melhorado.

Os tipos de mercados podem influenciar na estratégia competitiva adotada pela empresa. Quando a competição ocorre nos custos, em mercados de pouca diferenciação de produtos, o desempenho deve ter ênfase nos custos; já em outros casos, deve-se valorizar aspectos de diferenciação de serviços (LIMA, 2001).

Dessa maneira, na escolha dos atributos que serão avaliados, deve-se dar prioridade ao tipo de mercado e a estratégia em que a organização está inserida.

Deve ser levado em consideração que as medidas obtidas serão utilizadas na tomada de decisões da empresa. Assim, os gerentes responsáveis pelas decisões devem definir quais são os dados mais importantes a serem utilizados nas decisões a serem tomadas. Nem sempre se consegue medir exatamente o desejado, ou as informações obtidas talvez não sejam o que se pretendia. Mas, apesar disso, pode-se obter uma visão geral do que se pretende avaliar utilizando medidas de desempenho que estejam ligadas ao assunto em questão (LIMA, 2001). Para avaliar o desempenho é necessário identificar os seus atributos, que devem ser monitorados pela organização. Padrões de desempenho precisam ser previamente definidos, para depois serem comparados com o que foi medido, e verificar o quanto é alcançado.

### **2.5.2.3 Como avaliar o desempenho?**

A técnica de medição de desempenho estruturada em indicadores, normalmente é a parte mais difícil de todo o processo, porque depende da coerência das informações levantadas, do tratamento que recebeu, e da capacidade da pessoa responsável em avaliar os resultados (SCHMITT, 2002).

Razzolini (2000) propõe alguns requisitos que devem ser satisfeitos no gerenciamento do processo de avaliação, relacionados a seguir:

Saber se os funcionários estão comprometidos e trabalhando em busca dos objetivos estabelecidos;

- Mensurar a qualidade da prestação dos serviços;
- Quantificar os custos das atividades logísticas;
- Acompanhar o cumprimento dos prazos;
- Analisar as variáveis organizacionais que podem estar afetando o desempenho;
- Identificar necessidades de desenvolvimento e/ou adaptação dos recursos da empresa;
- Antecipar ações corretivas quando são identificados desvios no desempenho preestabelecido;
- Sempre fornecer *feedback* para realimentar o processo.

Não se pode deixar de considerar que a avaliação qualitativa de desempenho geralmente é como “bom”, “justo”, “adequado”, respostas vagas para serem utilizadas. Por isso, as medidas quantitativas são preferidas. Uma medida de desempenho numérica pode ser utilizada porque os dados estão prontamente disponíveis, ou porque elas são usadas há um longo tempo. Todavia, nem sempre as medidas numéricas são adequadas para descrever o sistema de desempenho, e pode ser difícil utilizá-las como nas avaliações qualitativas. A dificuldade é desenvolver medidas de desempenho apropriadas, que possam garantir o sucesso da avaliação do desempenho.

Cabe à organização definir os tipos de indicadores de desempenho que são mais válidos, que trarão respostas às dúvidas sobre o desempenho atingido. Mas sempre se deve considerar o ambiente em que a empresa está inserida. Um aprofundamento nas questões de

avaliação de desempenho será feito a seguir, considerando diferentes abordagens sobre o assunto, na visão de alguns autores que pesquisam o tema.

### 2.5.3 Indicadores de desempenho

Segundo Lima (2001, p 58), “os indicadores de desempenho possibilitam que as avaliações sejam feitas com base em fatos, dados e informações quantitativas, o que dá maior confiabilidade às conclusões”. São relações matemáticas, medidas quantitativas de um processo ou de um resultado e estão, em geral, associados a uma meta qualquer. Para que os indicadores possam efetivamente ajudar na tomada de decisão é imperativo que sejam de fácil obtenção, compreensão e comparação, e não tenham ambigüidades. Também, são importantes que os indicadores estejam inseridos em uma árvore de relações causais que permitam uma integração entre eles e um efetivo uso para explicar o desempenho. Essa árvore desdobra-se à medida que se descem os níveis gerenciais da empresa sendo que, para cada um dos níveis, deve haver metas ou mesmo padrões a serem atingidos, consistentes com os objetivos da empresa inteira.

O Quadro 2 apresenta um roteiro para a elaboração de um indicador de desempenho.

**Quadro 2:** Roteiro para elaboração de indicadores

ITEM	ROTEIRO
1	Como será denominado e em que será aplicado?
2	Como será calculado e em que unidade?
3	Como será medido e quais serão as fontes de dados?
4	Com que freqüência será medida?
5	Para que vai servir e quais as áreas envolvidas?
6	Quais tipos de causa ou efeito poderão medir e quais serão os padrões adotados?
7	Será utilizado como valor absoluto, valor relativo ou evolução histórica?
8	Que nível de precisão será necessário?
9	Os benefícios de sua utilização serão maiores do que os custos para produzi-lo e acompanhá-lo?

Fonte adaptada: Lima, 2001, p. 59.

Quanto à forma de acompanhamento e análise de indicadores, Lima (2001, p. 59) adverte que “deve haver, sempre que possível, um uso intenso de técnicas estatísticas buscando uma melhor confiabilidade nessas análises”. Segundo ele, “o uso de modelos gráficos, identificação de tendências, análises de séries e controle estatístico de processos são algumas das técnicas que devem ser consideradas”.

Este capítulo mostrou pontos importantes, segundo alguns autores, para o entendimento do planejamento estratégico logístico abordado no capítulo III, tais como a Administração da cadeia de suprimentos e sua fundamental importância para a transformação na gestão empresarial. Abordou ainda o papel da logística com outros setores da empresa objetivando um entendimento relacional do nível de serviço com o custo total. E por fim, estabeleceu a importância do ciclo de atividades para o projeto do sistema logístico com ênfase nos indicadores de desempenho logísticos.

### 3 ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA

#### 3.1 Histórico do Varejo no Brasil – dos Armazéns às Grandes Redes

Segundo Parente (2000) e Morgado (2001), ao longo dos últimos 40 anos, o setor varejista brasileiro sofreu muitas mudanças. Diversos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do consumidor.

Por volta de 1950, o mercado de gêneros alimentícios era dominado por atacadistas, que revendiam os produtos aos comerciantes tradicionais; contratavam consultorias para fazer pesquisas junto aos consumidores e ditavam o que deveria ser vendido no varejo: qual a quantidade e qual o mix de produtos. Desse modo, detinham o poder na cadeia de distribuição.

Com o avanço tecnológico e à medida que a concentração no varejo se acentuava, esse poder foi mudando de mãos. Os varejistas passaram a estar mais próximos dos consumidores e a conhecer as suas necessidades. Além disso, eles detinham o poder do “*shelf-space*”, ou seja, o espaço nas gôndolas que serve para expor os produtos.

Com o poder nas mãos, os supermercados se desenvolveram, alguns mais que outros, e formaram grandes cadeias espalhando lojas em vários pontos da cidade. Acentuou-se o poder de barganha desses varejistas. O setor supermercadista é extremamente dependente do mercado interno e, assim, particularmente sensível a períodos de instabilidade econômica. Foi por isso que seu nível de rentabilidade declinou à proporção que a inflação cresceu, a partir de 1980. As menores empresas do setor acabaram não resistindo a prejuízos seguidos e as compras das cadeias de lojas menores pelas maiores tornaram-se uma constante no início da década de 1980.

Assim, o setor supermercadista caracterizava-se, no final da década de 1980, pela sua baixa margem, tendência à oligopolização e relacionamento complexo com clientes e fornecedores. Um novo impulso só poderia vir com o crescimento econômico de forma sustentada. Só com essa condição os supermercados se sentiriam seguros para investir no mesmo ritmo dos anos de 1960 e 1970 – quando partiram da estaca zero para conseguir, hoje, concentrar em suas redes 80% do abastecimento do País.

O fim da inflação, o aprofundamento da abertura comercial (liberação das importações), o aumento da competitividade no segmento, o potencial de consumo no Brasil e no Mercosul e a saturação dos mercados dos países de origem desses grandes supermercadistas foram fatores decisivos para que redes supermercadistas internacionais investissem no Brasil, adquirindo parte ou totalidade de muitas das grandes redes nacionais ou regionais.

A partir de 1996, observou-se, então, uma intensa desnacionalização, mediante fusões e aquisições nesse setor, que até então era majoritariamente de capital nacional. Nos últimos anos, grandes grupos empresariais estrangeiros aportaram no Brasil, com atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros. Entre eles, está o CARREFOUR, que está presente no Brasil desde os anos 1970 e vem investindo pesadamente em sua expansão, mediante a aquisição de muitos supermercados brasileiros. Em 1999, o grupo francês CASINO se associou ao Grupo Pão de Açúcar. O Wal-Mart, por sua vez, continuou com seu plano de expansão no País.

A chegada de grupos estrangeiros fez com que se acelerasse a consolidação do setor varejista, com um pequeno número de empresas assumindo uma maior participação no volume desse setor. Segundo dados da ABRAS (2001), atualmente os 10 maiores grupos são responsáveis por aproximadamente 47% de vendas do setor.

No Quadro 3, abaixo, pode-se observar o aumento da concentração e um maior número de operadores internacionais na participação em termos de faturamento.

**Quadro 3.** As dez maiores redes do Brasil – 2000

Rede	Controle	Faturamento (R\$ bilhões)	Participação no setor (%)
<b>Cia Brasileira de distribuição</b>	Brasileiro	9.550	14.1
<i>Carrefour</i>	Francês	9.520	14.1
<i>Bom Preço</i>	Holandês/Brasileiro	3.042	4.5
<i>Sonae</i>	Português	3.008	4.4
<i>Casas Sendas</i>	Brasileiro	2.478	3.7
<i>Wal-Mart Brasil</i>	Americano	1.211	1.8
<i>Se (Jerônimo Martins)</i>	Português	0.934	1.4
<i>Cia. Zaffari</i>	Brasileiro	0.754	1.1
<i>G. Barbosa &amp; Cia Ltda</i>	Brasileiro	0.629	0.9
<i>Coop. Cooperativa de Consumo</i>	Brasileiro	0.543	0.8

Fonte adaptada: ABRAS /SuperHiper – maio/2000, p. 36

**Quadro 4.** As 6 maiores empresa de varejo do Brasil

EMPRESA	UF	LOJAS	CHECK-OUT	ENVC	M2 (mil)	FATURAMENTO (R\$ bilhões)
<i>Carrefour</i>	SP	227	7240	41.232	1.015	9.236
<i>Cia Brasileira de Distribuição</i>	SP	381	6700	41.685	825	9.151
<i>Sonae</i>	RS	168	3677	21.028	445	3.411
<i>Bom Preço</i>	PE	110	2532	19.344	312	3.210
<i>Casas Sendas</i>	RJ	84	1922	12.980	209	2.622
<i>Wal-Mart Brasil</i>	SP	22	777	6.053	189	1.482

Fonte adaptada: Revista Supermercado Moderno – abril, 2002, p.36

Na comparação, os Quadros 3 e 4 mostram a consequência derivada do setor constituída por um oligopólio no setor, com todos os riscos inerentes a esse fenômeno, do ponto de vista do poder de imposição de preços aos fornecedores que os oligopólios têm e, sobretudo, das desvantagens que isso traz para os consumidores, uma vez que restringe as suas opções.

A oligopolização aumenta, também, o poder de barganha desses grupos, que passaram a competir por preços. Já os pequenos supermercados, que não tem escala comparável a dos grandes e nem o mesmo poder de barganha, acabam tendo que comprar de atacados e não diretamente dos fornecedores, aumentando assim os seus custos.

Em virtude dessas mudanças, os pequenos e médios varejistas vêm se articulando para encontrar espaço e melhores condições de operação nesse novo ambiente. Hoje, as centrais de compras começam a ganhar corpo em vários Estados brasileiros, dando novo fôlego aos pequenos e médios varejistas que ainda resistem à forte concorrência das grandes redes supermercadistas.

O relacionamento entre fornecedores e varejistas está passando por modificações profundas, e o desenvolvimento de alianças entre eles está sendo considerado uma forte vantagem competitiva. Tanto os fornecedores quanto os varejistas agora se deram conta de

que é impossível oferecer valor aos consumidores sem possuir baixo custo e alta eficiência no canal de distribuição.

Segundo Parente (2000), existiria uma tendência à formação de conglomerados entre varejistas pequenos (especialistas) e varejistas grandes (massificados), já que tais conglomerados aumentariam o poder de negociação, atingindo grandes volumes de venda, com preços extremamente competitivos, direcionados para grandes massas de consumidores. De acordo com o autor, os varejistas menores, quando negociando de forma isolada, em geral não conseguiriam as economias de escala ou o poder de negociação dos maiores, o que faria com que não fossem capazes de oferecer preços tão competitivos.

### 3.2 Estratégia De Varejo

Para Berman e Evans (1998, p.12), o varejo se distingue de outros tipos de negócio por apresentar diversas características especiais, dentre as quais se destacam:

- 1) Pequeno volume médio de vendas por cliente, o que impõe ao varejista a necessidade de controlar minuciosamente seus custos associados a cada uma dessas transações;
- 2) Grande frequência de compras por impulso ou não planejadas, o que confere grande importância aos expositores no ponto de venda, *layouts* de loja atraentes e lojas bem arrumadas;
- 3) Preferência dos clientes por fazer suas compras pessoalmente em determinada loja, o que leva os varejistas a considerar fatores tais como localização da loja, facilidade de transporte, horário de funcionamento, proximidade de outros concorrentes, sortimento de mercadorias, estacionamento e publicidade.

Tudo isso destaca a importância de se desenvolver e aplicar um plano estratégico de varejo para guiar os negócios da empresa.

Para Levy e Weitz (2000 p. 154), uma estratégia de varejo compõe-se da definição:

- 1) **Do mercado-alvo**, isto é, o segmento do mercado no qual o varejista pretende atuar;
- 2) **Do formato** – tipo e modelo de loja, natureza da mercadoria e dos serviços oferecidos, localização, política de preços, disposição das mercadorias, programa de promoção e publicidade – que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e;
- 3) **Das bases** sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável, isto é, uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo.

Segundo Porter (1990, p. 2):

a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores [clientes] e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Esse autor (1990, p. 10) afirma que existem três estratégias genéricas que levam uma empresa a apresentar um desempenho acima da média em um segmento: **liderança de custo**, **diferenciação** e **enfoque**, já explicadas no capítulo anterior.

McGee e Prusak (1994, p. 22) completam:

A questão da diferenciação é fundamental para uma compreensão da estratégia competitiva, pois uma estratégia efetiva deve definir as formas pelas quais os produtos e serviços de uma empresa serão superiores aos de seus concorrentes (e concorrentes em potencial) *aos olhos dos clientes*. Se uma estratégia não

permitir que uma empresa ofereça (ou pelo menos convença aos consumidores que oferece) melhor qualidade, menor custo, melhor serviço, ou alguma outra característica desejável, não será estratégia. Sem essa capacidade de claramente diferenciar seus produtos e serviços dos oferecidos por seus concorrentes, uma empresa não poderá almejar alcançar um desempenho superior.

A vantagem competitiva, por sua vez, segundo Porter (1990, p. 4), resulta da habilidade da empresa de lidar com as cinco forças competitivas que englobam as regras da concorrência: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Segundo esse autor, uma estratégia eficaz deve levar em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também o poder relativo dos fornecedores e clientes, as barreiras para entrada no mercado de novos concorrentes e o surgimento de produtos alternativos. Tudo isso influencia a natureza da concorrência e, portanto, a atratividade de um segmento de negócio. “As cinco forças determinam a rentabilidade [do segmento] porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários das empresas [em um segmento] – os elementos do retorno sobre o investimento” (PORTER, 1990, p. 4).

Esse autor, então, descreve cada uma das estratégias genéricas que levam a empresa a uma posição de liderança específica:

1. **Liderança no Custo Total** – ao adotar tal estratégia, a empresa concentra seus esforços administrativos para o controle e a redução sistemática de todos os seus custos. Essa empresa, líder no custo, oferece, geralmente, produtos e serviços mais simples, de baixo custo, mas que atende às necessidades básicas dos seus clientes. A estratégia de buscar a liderança em um segmento a partir da oferta de produtos e serviços de mais baixo custo só se sustenta se a empresa consegue manter seus preços equivalentes ou um pouco mais baixos do que seus concorrentes, o que resulta retornos mais altos. Para que isso aconteça, os produtos oferecidos por essa empresa devem ser, sob o ponto de vista do cliente, equivalentes aos dos seus concorrentes. Porter (1990, p.11) alerta para o fato de que a empresa que busca a liderança de custos não pode ignorar as bases da diferenciação, pois se seu produto ou serviço não for comparável aos dos seus concorrentes essa empresa terá que baixar tanto os preços em relação à concorrência para ganhar vendas, que anulará sua vantagem de custo favorável.

2. **Diferenciação** – Já a empresa que busca vantagens competitivas a partir da oferta de produtos e serviços diferenciados procura incorporar atributos que os compradores consideram muito importantes e estão dispostos a pagar um pouco mais por essa diferenciação. Marques e Alcântara (2003, p. 4) citam, como oportunidades de diferenciação: a qualidade, os serviços, a tecnologia, a marca, etc. Essa empresa, então, deve procurar ser considerada única no seu segmento, diferente dos seus concorrentes, para que possa obter um preço-prêmio, isto é, consiga cobrar mais que seus concorrentes por seus produtos ou serviços. Mas sua vantagem competitiva só se sustentará se os custos extras decorrentes dessa diferenciação forem menores que o preço-prêmio obtido. Isso significa que a empresa que pretende desenvolver uma vantagem competitiva a partir da oferta de produtos e serviços diferenciados não pode fazer isso a qualquer custo, sob pena de ser obrigada a praticar preços que seus clientes não entendem justificáveis pela diferenciação apresentada.

3. **Enfoque** – A estratégia de enfoque, por sua vez, está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito em um segmento, também definido como nicho de mercado. “Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral” (PORTER, 1990, p. 13). Esse mesmo autor (p.12) distingue duas variantes na estratégia genérica de enfoque: o enfoque no custo, segundo a qual o enfocador consegue oferecer

produtos ou serviços a determinado segmento-alvo a um custo menor que seus concorrentes que têm alvos amplos, e o enfoque na diferenciação segundo a qual o enfocador consegue atender necessidades especiais de compradores em determinados segmentos. Marques e Alcântara (2003, p. 4) esclarecem:

Essa estratégia [do enfoque] parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Para tanto, cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Mesmo que essa estratégia não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

### 3.3 Cadeia de Suprimento no Varejo

A cadeia de suprimentos (*supply chain*) é definida por Taylor (2005, p. 20) como sendo “basicamente um conjunto de instalações conectadas por rotas de transporte”. Essas rotas servem para transportar os estoques entre as instalações de produção, armazenagem e o cliente. Os estoques, portanto, estão distribuídos ao longo da cadeia de suprimentos, nas instalações e nas próprias rotas de transporte, sendo esse último chamado de *estoque em trânsito*. Taylor (2005, p. 24) define como principal objetivo do gerenciamento de uma cadeia de suprimento (*supply chain management*) estabelecer um fluxo organizado de produtos, desde a extração da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente, observando que o controle físico desse fluxo é função da logística, mas que esse fluxo não acontece se não houver um fluxo de demanda e um fluxo de caixa. De uma maneira bem simplificada, a demanda, fluindo a montante da cadeia, provoca o fluxo de suprimento de produtos a jusante. Quando esses suprimentos chegam aos seus destinos, os pagamentos dos clientes aos seus fornecedores provocam um fluxo de caixa a montante da cadeia. Segundo Taylor (2005, p. 25), “a demanda normalmente é transmitida pelos pedidos, o suprimento, pelos embarques, e o caixa, pelos pagamentos”. Embora a logística concentre sua atenção no fluxo de pedidos e no fluxo de produtos, se os pagamentos (o fluxo de caixa) for interrompido, toda a cadeia de suprimento é paralisada. Taylor (2005) chama a atenção para um quarto fluxo em trânsito na cadeia de suprimento: o fluxo de informações.

Ao contrário dos outros três, o fluxo de informações ocorre ao longo da cadeia de suprimentos em qualquer momento, sem fazer parte de uma transação específica, e não possui limitações quanto a se mover seqüencialmente para cima ou para baixa da cadeia. De fato, pode ser difundido simultaneamente para qualquer subconjunto da cadeia, assegurando que todos estejam operando munidos das mesmas informações ao mesmo tempo.

Esse autor (2005, p. 29) prossegue sugerindo que os estoques ao longo da cadeia de suprimento podem ser substituídos por informações:

Uma das grandes descobertas acerca do comportamento das cadeias de suprimentos é que as informações podem muitas vezes substituir os estoques. Em vez de solicitar que cada membro da cadeia mantenha **estoques de segurança** para amenizar os efeitos da incerteza da demanda, essa incerteza pode ser minimizada mediante o compartilhamento de informações que ajuda os integrantes da cadeia a prever futuras mudanças nos fluxos de demanda, suprimento e caixa. (TAYLOR, 2005, p. 29).

Segundo esse mesmo autor (p. 30), para obter melhorias no desempenho da cadeia de suprimentos é fundamental substituir os estoques por informações. Essas são em geral muito mais baratas que estoques e possuem a vantagem de estar em muitos lugares ao mesmo tempo.

### **3.3.1 Complexidade e Variabilidade**

Segundo Otavio (2005), não obstante as estruturas e o gerenciamento das cadeias de suprimento aparentarem ser simples – pedidos criam um fluxo de demanda que acionam um fluxo de entregas que, por sua vez, é mantido por um fluxo de pagamentos – existe uma complexidade inerente à dinâmica das cadeias de suprimento: as várias solicitações de diversas filiais de um varejista podem gerar um ou mais pedidos para um fornecedor, o qual pode desdobrar esses pedidos em mais de uma entrega, ou vários pedidos podem ser agrupados em uma única entrega e essa pode ainda incluir itens em atraso de pedidos anteriores. Uma mesma fatura pode concentrar vários pedidos ou um mesmo pagamento contemplar várias faturas, e assim por diante.

Por outro lado, os três fluxos básicos são normalmente gerenciados por grupos diferentes, tanto do lado do cliente – os pedidos são feitos pelo departamento de compras, as entregas recebidas por várias filiais e os pagamentos feitos pelo setor financeiro na administração central – quanto do lado do fornecedor em que os pedidos são recebidos pela rede de vendas, as entregas feitas através dos centros distribuidores regionais e os pagamentos recebidos pela Matriz. “Todos esses grupos funcionam de acordo com cronogramas diferentes, e muitas vezes totalmente incompatíveis, e nenhum grupo é responsável pelos resultados da transação como um todo” (TAYLOR, 2005, p. 35). A complexidade é também alimentada pela proliferação de documentos resultantes da movimentação dos três fluxos básicos: pedidos, romaneios, notas fiscais, faturas, conhecimentos de frete, ordens de pagamentos, etc.

Todos esses documentos servem como referência para que tanto a empresa cliente quanto a empresa fornecedora “se certifiquem de que aquilo que se pediu foi entregue e o que se entregou foi pago. Isso contando apenas os documentos trocados entre as empresas, lembrando que a papelada produzida dentro de cada empresa pode ser muito maior ainda” (TAYLOR, 2005, p. 35). Ainda segundo esse autor, outro agente causador da complexidade é a própria estrutura da cadeia que nem sempre é organizada de maneira clara em níveis e camadas e nem todas as transações seguem um conjunto organizado de elos.

Para Morgado (2001), o segundo principal desafio do gerenciamento da cadeia de suprimento é lidar com a variabilidade. Por mais bem administradas que sejam, todas as atividades comerciais sofrem alguma média de variações em seus atributos. Os estoques funcionam, em parte, como atenuadores da variabilidade da demanda do cliente ou da variabilidade do suprimento do fornecedor. Manter fornecedores substitutos ou opções de transporte é uma forma de proteção contra a variação na disponibilidade de produtos.

Programas de garantia da qualidade tentam reduzir a variabilidade na qualidade dos produtos e previsões tentam prever a variação na demanda. Todas essas tentativas têm alguma importância no esforço para lidar com a variabilidade, mas cada uma origina os próprios custos. (TAYLOR, 2005).

### **3.3.2 Acúmulo de demanda**

A maior fonte de variabilidade nas cadeias de suprimento, segundo Taylor (2005, p. 270) é um fenômeno denominado “acúmulo de demanda”: por uma questão de economia de

escala, embora as vendas no varejo ocorram a taxas diárias constantes, a geração do pedido de reposição dos produtos só ocorre quando seus estoques atingem um determinado nível.

Ademais, os pedidos são agrupados para atingir o lote econômico de compra e/ou acumulados para alcançar o lote determinado pelo fornecedor para a concessão de descontos progressivos em função da quantidade comprada. O distribuidor, por sua vez, acumula os pedidos dos seus clientes visando à compra de grandes quantidades, quando poderá negociar melhores preços. Ao receber o pedido, a quantidade é tão grande que o fornecedor, vendo seu estoque se esgotar, desencadeia outra execução de produção, estando a cadeia plenamente abastecida. “Se o produto continua a ser vendido a uma taxa constante, a cadeia irá se estabilizar gradualmente. Mas mesmo a menor das variações irá continuar sendo ampliada a montante na cadeia, gerando o famigerado ‘efeito chicote’ que exerce um impacto devastador nos fornecedores a montante na cadeia”. Isso porque, “quando, finalmente, o fabricante recebe as informações sobre a demanda, elas chegam em um pedido tão grande que o fabricante precisa acelerar a produção para enfrentar a oscilação” (TAYLOR, 2005, p. 271).

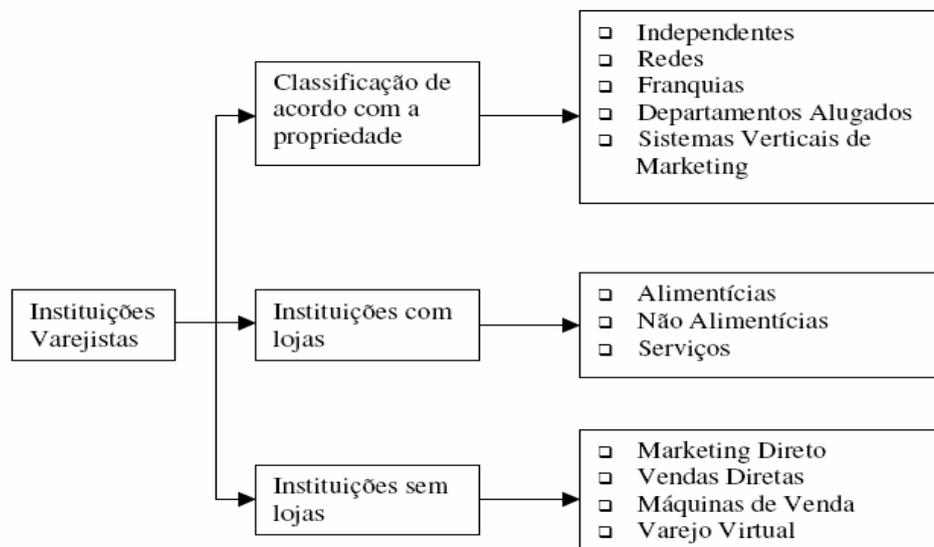
Um exemplo de acúmulo de demanda no varejo ocorre quando, em um centro distribuidor de um varejista que abastece várias lojas, um produto de baixo giro é distribuído para várias lojas esgotando o estoque desse produto no centro distribuidor. Se o responsável pela reposição dos estoques não estiver atento para o fato de que as lojas estão abastecidas, essa falta de estoque vai gerar um pedido de ressuprimento para o Centro Distribuidor e esse novo estoque não terá saída até que esses produtos, normalmente de baixo giro, sejam vendidos na extremidade da cadeia, isto é, nas lojas.

Às vezes, o acúmulo da demanda é agravado pela compra antecipada, em que os varejistas compram produtos antecipadamente à necessidade para aproveitar as vantagens de preços oriundas de flutuações naturais de mercado ou de promoções dos fornecedores. Ou então, pela criação de reserva, em que os clientes compram mais do que precisam para se proteger da escassez atual ou futura.

Embora a complexidade e variabilidade nas cadeias de suprimento possam ser significativamente reduzidas (2005, p. 39), o pequeno e médio varejista do ramo de supermercados na Bahia, objeto deste estudo, dificilmente terá capacidade de perceber e reconhecer os danos causados por essas e, menos ainda, de fazer as correções necessárias.

### **3.4 Os Tipos de Varejo**

Parente (2000, p. 23) propõe uma classificação das instituições varejistas segundo três critérios: a propriedade, instituições com loja e instituições sem loja, conforme a Figura 14:



**Figura 14:** Classificação das instituições varejistas  
 Fonte: Parente, 2000, p. 25.

Pelo critério de propriedade, as empresas varejistas podem ser classificadas em: independentes, cadeias ou redes, franquias, departamentos alugados ou de propriedade de um fabricante ou atacadista. (PARENTE, 2000, p. 25).

Esse autor define uma empresa varejista independente como sendo aquela que:

[...] tem apenas uma loja. São empresas pequenas, com administração familiar, que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. A concentração da operação em uma única unidade permite que os independentes exerçam maior controle na gestão do negócio. A maior integração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor, e uma maior agilidade em responder às flutuações do mercado. A grande desvantagem da loja independente é sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores.

Parente (2000, p 26) prossegue definindo as redes varejistas:

As redes operam mais de uma loja, sob a mesma direção. À medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores e conseguir melhores condições e compra. Economias de escala também ocorrem em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, na logística, e na pesquisa de marketing. As redes, entretanto, enfrentam alguns desafios, tais como as dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.

Ainda segundo Parente (2000, p. 26), as franquias consistem em “um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão e procedimentos e marca definidos pelo franqueador”. Já os departamentos alugados são uma forma de organização do varejo na qual o varejista entende que a operação de determinado departamento dentro de sua loja pode ser mais bem conduzida por uma empresa especializada. Parente (2000, p. 28) argumenta que “ao

alugar um departamento para um especialista, a loja garante a satisfação do consumidor nesse setor, sem os riscos de sua operação” e cita como exemplo de áreas nas quais essa prática de departamentos alugados pode ser adequada: padaria, peixaria, floricultura, lanchonete. O autor deste trabalho citaria ainda: açougue, livraria e eletrodomésticos.

### 3.4.1 Formatos de varejo alimentício com lojas

Uma vez definidos os tipos de varejo pelo critério de propriedade, atem-se, neste trabalho, apenas ao varejo alimentício com lojas com foque no planejamento estratégico logístico, no qual se enquadram os supermercados, objeto principal deste estudo. As lojas de varejo alimentício se apresentam sob os mais variados tipos e formatos. Parente (2000, p.30) oferece uma classificação dessas lojas por formato e apresenta algumas das suas características.

**Quadro 5** – Varejo Alimentício – Formato de Lojas

Formatos de lojas	Área de Vendas/m2	Nr médio de itens	Nr de Check-outs	Seções
<i>Minimercados</i>	50 - 100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar.
<i>Lojas de conveniência</i>	50 - 250	1.000	1 - 2	Mercearia, frios, laticínios e bazar, lanches.
<i>Supermercado Compacto</i>	300 - 700	4.000	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar.
<i>Supermercado Convencional</i>	700 - 2.500	9.000	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar e peixaria.
<i>Superlojas</i>	3.000 - 5.000	14.000	25 - 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
<i>Hipermercado</i>	7000 - 16.000	45.000	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
<i>Clube atacadista</i>	5.000 - 12.000	5.000	25 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos.

Fonte adaptada: Parente, 2000, p. 30.

Parente (2000, p. 30) define com muita propriedade cada um dos formatos de loja apresentados no Quadro 5 acima. Segundo esse autor, **minimercados** são uns expressivos tipos de varejo, especialmente forte nos bairros periféricos de classe baixa, adotam o sistema de auto-serviço e possuem apenas um *check out*. Já as **lojas de conveniência** são aquelas lojas de variedades “localizadas principalmente em postos de gasolina”. Parente (2000, p.30.) alerta para o fato de que o funcionamento 24 horas dos supermercados e o atendimento personalizado das padarias “cada vez mais bem equipadas” têm limitado a expansão desse formato. Parente (2000, p 30-32) prossegue em suas definições:

**Supermercados compactos** caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos. Os supermercados compactos têm dois a seis *check outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço do Brasil em geral, pertencem a operadores independentes. **Supermercados convencionais** - São supermercados de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos. A maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande

número de lojas que são classificados como supermercados convencionais.

**Superlojas** - São grandes supermercados, de cerca de 4.000 m<sup>2</sup> e 30 *check outs*, que apresentam completa linha de produtos perecíveis. Apesar de serem lojas predominantemente de alimentos, oferecem também razoável gama de produtos não-alimentícios, inclusive têxteis e eletrônicos.

**Hipermercados** - São grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m<sup>2</sup>, que apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios. Por sua grande variedade e preços competitivos, vêm tendo grande aceitação, especialmente nas grandes cidades, pois oferecem ao consumidor a conveniência de fazer todas as suas compras em um único lugar. A grande diferença entre uma superloja e um hipermercado está no destaque que é dado para o setor de não alimentos - uma área maior e com variedade muito mais ampla nos hipermercados.

**Clubes atacadistas** - São grandes lojas que tanto realizam vendas no varejo (para o consumidor final), como vendas no atacado (para comerciantes e operadores de restaurante). Apresentam um sortimento bastante compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos. No setor de alimentos, a variedade está mais concentrada para atender às necessidades do cliente institucional, e no setor de não-alimentos, a linha de produtos está mais direcionada para o consumidor final. O Makro apresenta um posicionamento de mercado e modelo de loja que corresponde ao conceito de clube atacadista.

## **4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOGÍSTICO: SEGUNDO ALGUNS AUTORES**

### **4.1 Abordagem do planejamento estratégico segundo MORGADO (2001, p. 85-89)**

O Planejamento Estratégico logístico foi baseado num modelo proposto com enfoque para supermercados, com suas Ações, Estratégias e Planos de Ação, segundo Morgado (2001).

#### **I – FOCO ESTRATÉGICO**

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

#### **II – AÇÕES ESTRATÉGICAS**

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

#### **III – PLANOS DE AÇÃO**

- a. Inovar em serviços e informações compartilhados:
  - Formar parcerias entre empresas na cadeia de suprimento e reduzir o número e fornecedores e transformá-los em parceiros comerciais.
  - Permitir, aos fornecedores, o acesso ao controle físico do estoque, quanto a movimentação do produto fornecido, bem como o seu giro, data de ressuprimento e quantidade, e horário de entrega.
  - Criação de docas na Central de Distribuição para agilizar o fluxo de carga e descarga dos caminhões.
  - Adoção de paletização dos produtos dos fornecedores, com quantidades a serem transladadas para as lojas.
  - Separação dos produtos por Categorias e Classes.
  - Fidelização dos fornecedores, padronização dos produtos fornecidos, disponibilidade do produto, consistência de entrega, redução do tempo do ciclo do pedido.
  - Flexibilizar o sistema de distribuição.
  - Gerenciamento do giro dos produtos nas lojas.
- b. Proporcionar à força tarefa meios para o desenvolvimento profissional:
  - Qualificar e motivar os colaboradores para as novas tecnologias, técnicas de gestão operacional e prestação de serviços, voltada para a qualidade total.
  - Melhorar os indicadores de desempenho dos colaboradores em relação ao faturamento, *check-outs* e área da loja.
  - Racionalizar o manuseio dos produtos para evitar avarias, reprocessamento, reparos, retrabalhos e perda de qualidade.
- c. Adoção da tecnologia da informação para otimizar a logística integrada:
  - Implementar a utilização da tecnologia da informação, voltada para a cadeia de suprimentos, tendo por enfoque a logística integrada.
  - Implementar, através da tecnologia da informação, indicadores de desempenho, voltados para a gestão empresarial.
  - Gerenciamento da configuração coordenada, multifuncional e multinacional.

O modelo de planejamento estratégico exposto, com ênfase na atuação logística, elaborado de conformidade com uma visão holística, foi comparado os planejamentos de autores tradicionais como Bowersox e Closs (2001) e Ballou (2001) objetivando explorar os principais itens coincidentes para uma verificação no setor supermercadista do município de São Gonçalo – RJ.

## **4.2 Abordagem do planejamento estratégico segundo Bowersox e Closs (2001, p.436-458)**

O modelo de planejamento estratégico logístico proposto pelos os autores explora três fases, são elas:

- |            |   |
|------------|---|
| Fase I –   | Estudo de Viabilidade<br>Confecção do Planejamento                  |
| Fase II -  | definição de premissas e coleta de dados<br>Análise de alternativas |
| Fase III - | Elaboração e recomendações<br>Implementação                         |

### **4.2.1 Fase I**

Nesta fase, os elementos analisados são estudo de viabilidade e planejamento do projeto estratégico logístico, que por sua vez divide-se em tópicos de influência para seu entendimento.

#### **a) Estudo de viabilidade**

Compreender as características ambientais, o processo e o desempenho do sistema existente, determinando, o caso seja necessário as modificações apropriadas.

- **Análise da situação de lógica de apoio** – Análise do ambiente interno, uma avaliação do mercado, uma avaliação da concorrência e uma avaliação tecnológica.
- **Desenvolvimento de lógica de apoio** – tem por finalidade avaliar as situações e prover a alta administração com o melhor entendimento possível dos pontos fortes e frações do sistema logístico existente, tendo em vista o ambiente de operações atual e futuro.
- **Estimativa do custo-benefício** – avaliação de benefícios que devem ser classificados em termos de melhorias de serviço e de eliminação de custo.

#### **b) Planejamento do projeto**

Avaliar as alternativas da etapa anterior quanto a formulação das táticas e estratégias que serão adotadas, a fim proporcionar uma sólida base para mudanças.

- **Definição dos objetivos** – a definição dos objetivos estabelece segmentos de mercado ou de indústria, o cronograma para revisões de projeto e requisitos específicos de desempenho.
- **Definição de restrições** – é uma análise feita pela alta administração para impor restrições ao escopo das modificações permitidas ao sistema, no que depende das circunstancia específica de cada empresa.

- ***Padrões de mensuração*** – os padrões orientam o projeto determinando estruturas de custos e sanções para desempenho abaixo da média, proporcionando também meios de avaliação do próprio resultado. E devem incluir definições de como são calculados os componentes de custo, como o transporte, estoques 50 processamento de pedidos.
- ***Técnicas de análise*** – é o processo de análise decisório através da tecnologia.
- ***Plano de trabalho*** – deve ser determinado e as fontes de recursos e os prazos necessários devem ser identificados com base no estudo de viabilidade, nos objetivos, nas restrições e na técnica de análise.

#### 4.2.2 Fase II

##### a) Coleta e análise de dados

- ***Definição técnica de abordagem de dados de análise*** – usam métodos numéricos padrões, que podem ser implementados em planilhas eletrônicas, para avaliação de cada alternativa logística.
- ***Definição de revisão de questões para análise*** – preocupa-se com a análise da situação nos objetivos do projeto, nas restrições e nos padrões de avaliação, focado para três princípios: negocio, gerencia e análise.
- ***Identificação das fontes de dados*** –
- ***Coletas de dados*** – busca a identificação de erros que possam comprometer a precisão da análise e também determinar quaisquer alterações necessárias para atingir um nível de correção aceitável.
- ***Validação dos dados*** – busca verificar se os resultados correspondem satisfatoriamente à realidade.

##### b) Análise de alternativas

- ***Definição de questões para análise*** – baseiam-se nos objetivos e nas restrições da pesquisa identificando políticas e parâmetros operacionais específicos.
- ***Complemento e validação da análise do caso base*** – nesta fase os resultados são comparados com os dados de validação anteriormente coletados, para determinar o grau de concordância entre os dados históricos e os resultados da análise.
- ***Complemento da análise de alternativas*** – esta análise pode ser realizada manualmente ou eletronicamente que deve determinar as características de desempenho relevante de cada alternativa.
- ***Complemento da análise de sensibilidade*** – após a análise anterior, alguns fatores incontrolláveis, como a demanda, custo e atos de concorrência podem ser alterados para se avaliar o comportamento de alternativas potenciais sob diferentes condições.

#### 4.2.3 Fase III

##### a) Elaboração de recomendações

- ***Identificação da melhor alternativa*** – analisar a árvore de decisão com objetivo de identificar melhorias para a implementação.
- ***Avaliação de custos e benefícios*** – ao realizar a avaliação de uma dada estratégia, deve ser feita a comparação dos custos e da capacidade de prestação de serviços

existentes com as condições projetadas, para cada alternativa. A análise de custo-benefício ideal não só compara as alternativas em um período base, mas, também, para um horizonte de planejamento.

- **Avaliação de riscos** – considera a probabilidade de os fatores do planejamento coincidirem com as premissas formuladas, bem como o potencial de riscos com a troca do sistema.
- **Elaboração de uma apresentação** – apresentação a alta administração, identificando, explicando e justificando as alterações sugeridas.

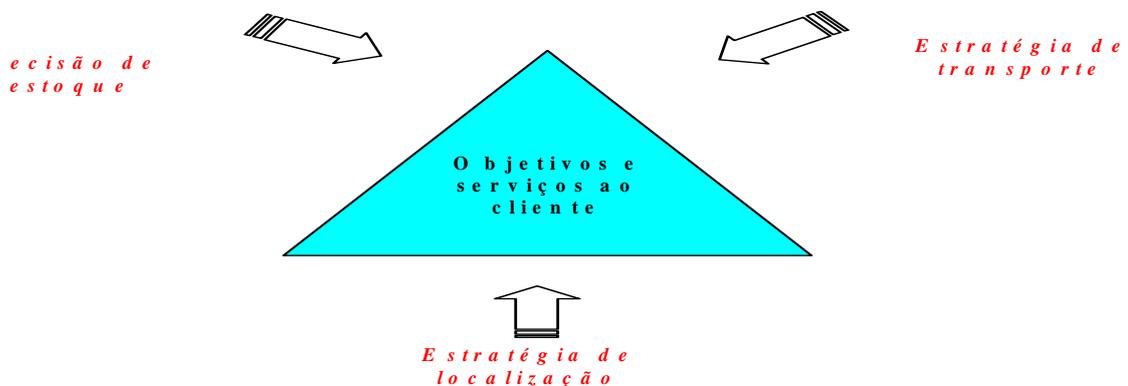
## b) Implementação

É a última etapa do processo de planejamento, pois ela é a única forma de se obter o resultado de todo o processo.

- **Definição do plano de implementação** – Define o plano de implementação em termos de eventos individualizados, sua seqüência e pré-requisitos.
- **Definição do cronograma de implementação** – considera os tempos necessários para aquisição de equipamentos, negociação de acordos, elaboração de procedimentos e treinamento.
- **Definição dos critérios de aceitação** – os critérios de aceitação devem concentrar-se na melhoria dos serviços, na redução dos custos, na melhoria da eficiência, no uso dos ativos e na melhoria da qualidade geral.
- **Implementação** – controles adequados para assegurar sua obediência ao cronograma e para que os critérios de aceitação sejam cuidadosamente monitorados.

## 4.3 Abordagem do Planejamento Estratégico Segundo BALLOU (2001, p. 37-52)

Segundo Ballou (2001, p.39), uma empresa ser competitiva tem que adotar uma boa estratégia logística segmentada definidos por três pontos que por sua vez convergem para um único ponto em comum: o objetivo do serviço ao cliente, conforme a Figura 15. Pois para o autor o nível de serviço logístico afeta drasticamente o projeto logístico, portanto um planejamento estratégico logístico, para essas três bases iniciais, deve ser bem estruturado.



**Figura 15:** O triângulo de tomada de decisão logística  
Fonte adaptada: Ballou, 2001, p.42.

- Estratégia de localização de instalação
  - i. Número, tamanho e localização das instalações

- ii. Designação de pontos de estocagem para os postos de fornecimento
  - iii. Designação de demanda para pontos de estocagem ou pontos de fornecimento
  - iv. Armazenagem publica e/ou privada
- Decisão de estoque
    - i. Níveis de estoque
    - ii. Disposição de estoques
    - iii. Métodos de controle
  - Estratégia de transporte
    - i. Modais de transporte
    - ii. Roteirizarão/ programação do transportador
    - iii. Tamanho/consideração do embarque

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo, estão descritos todos os detalhes da metodologia utilizada nesta dissertação.

### 5.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, segundo Vergara (1998), como de caráter exploratório. Essa escolha está calcada no fato de o tema em questão – planejamento estratégico logístico – representar uma área muito recente e, conseqüentemente, ainda com pouco conhecimento acumulado.

Quanto aos meios, também segundo Vergara (1998), a presente pesquisa trata de um estudo de caso do setor supermercadista do tipo de pesquisa de campo, por ter utilizado formulário fechado com justificativa e com duas respostas abertas, e avaliação de documentos, fornecidas pelas empresas. A opção por essa forma de estudo está baseada no desejo de se obter, como profundidade e detalhamento, informações referentes aos objetivos da dissertação. Empregar qualquer outro método de maior abrangência e menor profundidade arriscariam não esbarrar nas respostas desejadas.

### 5.2 População e Amostra

A população do presente estudo é formada por 43 (quarenta e três)<sup>11</sup> empresas do setor supermercadista do município de São Gonçalo, RJ, de onde foi selecionada uma amostra de 8 respondentes. Conforme descreve Vergara (1998), a amostra é escolhida por tipicidade e por acessibilidade. Em relação à tipicidade, buscou-se analisar onze empresas de médio e pequeno porte, que atuam no setor supermercadista (setor de varejo) dentro do perímetro do município de São Gonçalo que equivale a 25,58% do total existente no município.

Em relação à acessibilidade, as empresas foram escolhidas priorizando as mais receptivas em relação ao método de estudo de caso, ou seja, foram selecionadas empresas que propiciam a realização de uma análise de seus negócios, voltada para o planejamento estratégico logístico, com certo grau de profundidade.

### 5.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos desta pesquisa são formados basicamente por somente um único grupo de oito pessoas. São as que estão envolvidas diretamente com a estratégia de planejamento logístico da empresa e que supervisionam a execução desse planejamento.

### 5.4 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de formulário (APÊNDICE A) desenvolvido para a presente pesquisa.

---

<sup>11</sup> Dados obtidos no site da ASSERJ. Refere-se aos supermercados associados.

Um formulário: compreende perguntas para serem aplicadas aos sujeitos da pesquisa, englobando basicamente a existência do planejamento estratégico logístico, a sua execução e controle. Segundo Vergara (1998, p.53), o formulário “é o meio-termo entre o questionário e entrevista”. E continua...: “é apresentado por escrito, como no questionário, mas é o autor quem assinala as respostas que o respondente dá oralmente”. Sendo este instrumento final de pesquisa, foi submetido a testes prévios com cinco pessoas do ramo, tendo sido feitas as correções pertinentes. Foi novamente testado por três pessoas que não responderam ao pré-teste inicial. Após as considerações finais foram feitos os ajustes finais, tendo então o formulário posto em prática.

Outros instrumentos foram também utilizados:

- **Análise de documento: documentos pertinentes ao assunto que foram fornecidos pelas empresas (embora os dados terem sido fornecidos por parte das empresas pesquisadas não foi possível copiar destes documentos) e dados obtidos pela Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS), filial Rio de Janeiro, ASSERJ (Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro).**
- **Visitas ao local: foram feitas duas visitas aos supermercados selecionados e aos seus depósitos, a fim de sedimentar a performance da dissertação.**
- **Contatos telefônicos e e-mails: foram feitos diversos contatos telefônicos com os respondentes para retirar dúvidas pertinentes à pesquisa feita.**

## 5.5 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados coletados através dos instrumentos de pesquisa foi realizado utilizando métodos quantitativos. Os dados obtidos foram organizados com a preocupação inicial de facilitar o entendimento da existência do planejamento estratégico logístico, bem como sua aplicação. Essa etapa de organização dos dados gerou a descrição dos oito casos do presente trabalho sobre o mesmo setor.

Posteriormente, foi realizada a análise dos oito casos através da aplicação das perguntas da presente pesquisa. Dessa forma, as informações extraídas dos casos foram agrupadas por tipos/tamanho do supermercado de acordo com cada pergunta da pesquisa. Também nessa etapa foi realizada uma confrontação das informações obtidas nas empresas com a teoria extraída dos principais autores abordados na revisão da literatura e de novas pesquisas.

## 5.6 Limitações do Método

As limitações da pesquisa esbarram em dois pontos potencialmente problemáticos: a realização do formulário e o próprio estudo de caso.

Segundo Vergara (1998), as técnicas de questionário, entrevista e formulário apresentam vantagens e desvantagens, não de característica absoluta, mas relativamente ao seu problema de investigação. Tais problemas podem ser atribuídos a diversos fatores, principalmente na vertente do grau da sinceridade e conhecimentos dos respondentes acerca dos assuntos abordados. E para minimizar esses problemas, os formulários serão confrontados sempre que possível e, obviamente, as pessoas serão escolhidas de acordo com as características e atribuições de seus cargos. De acordo com Vergara (1998), para reduzir os problemas o ideal é primeiramente analisar os sujeitos e depois criar as perguntas.

Por sua vez, o estudo de caso possui limitações próprias no que diz respeito a possibilidade de se realizar inferências estatísticas. No entanto, este não é o objetivo desta dissertação.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 Introdução

O Setor em estudo é caracterizado por pequenas, médias e grandes empresas. No Brasil, são aproximadamente 100 empresas com mais de 2000 lojas espalhadas por todo território nacional, as quais representam cerca de 60% do faturamento total do setor, segundo dados da ABRAS (2006). Sendo assim, o presente estudo teve o número de amostragem restrito a um município de São Gonçalo do Estado do Rio de Janeiro, equivalente a 43 (quarenta e três) supermercados.

Levando em consideração a dispersão de tamanho das empresas do setor, dentro do município, buscou-se priorizar no presente estudo as médias e pequenas empresas. Contudo, buscou-se demonstrar a existência de um plano estratégico logístico. Para melhor extrair informações do setor dentro do município, o autor procurou escolher supermercados que sofrem uma forte concorrência dos hipermercados como Casas Sendas, Extra Supermercados e Carrefour, localizados nas mediações próximo ao centro da cidade.

O Apêndice B mostra a concentração por região do Estado do Rio de Janeiro das empresas do setor, associadas a ASSERJ.

Depois de estabelecer o perímetro do setor a ser estudado, buscou-se saber quais seriam as empresas pesquisadas. Logo em seguida, foi aplicado o formulário aos sujeitos selecionados dessas empresas, o que ocorreu entre março e abril de 2006.

Segundo Vergara (1998, p 54), é “útil e necessário também submeter o questionário e formulário a teste e pré-testes, que antecedam a aplicação definitiva”. Seguindo essas orientações, e como já indicado na Metodologia, o autor do presente trabalho iniciou a validação do formulário, através de um pré-teste com cinco pessoas, do ramo, que ocupam cargo de gerência em supermercados localizados: dois no município do Rio de Janeiro e três em Niterói. Após as sugestões dos mesmos, o formulário sofreu uma pequena modificação estrutural. E, finalmente, foi realizado o teste final por três pessoas, com o cargo também de gerência, no mesmo município do presente trabalho. Após as novas considerações, aceitas pelo autor deste trabalho, foi proposto o formulário definitivo, conforme APÊNDICE A. É importante ressaltar que as empresas e as pessoas entrevistadas não farão parte comum do trabalho, ou seja, os formulários aplicados (teste e pré-teste) não serão remetidos às mesmas para o resultado do trabalho.

O autor previu selecionar onze empresas, mas somente oito aceitaram participar da pesquisa, as quais equivalem a 72,72% da amostra prevista. As razões para a não aplicação dos formulários das três empresas restantes foram as seguintes:

- Uma empresa se recusou a conceder a entrevista devido a problemas internos pelos quais passava.
- Uma empresa se recusou a fornecer informações e responder o formulário alegando falta de tempo.
- Na última empresa, de característica familiar, a aplicação do formulário tornou-se inviável já que o responsável pela área de planejamento só poderia realizá-la em maio de 2006, o que excederia o prazo estipulado pelo cronograma.

Considerando os motivos levantados pelas empresas para a não participação na pesquisa, pode-se considerar que a não-resposta não afetará os resultados deste estudo.

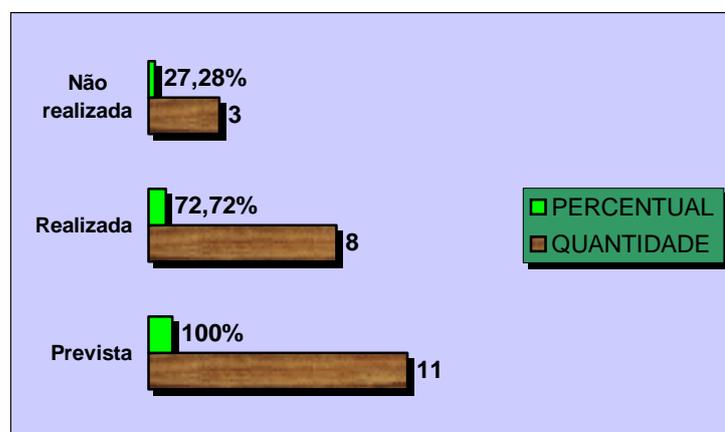
A Tabela 1 abaixo apresenta o total das amostras previstas e realizadas.

**Tabela 1:** Distribuição das empresas de São Gonçalo, RJ e das amostras prevista e realizada, Março-Abril, 2006.

<b>AMOSTAGEM</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Total (*)	43	100%
Prevista	11	25,58 %
<i>Realizada</i>	<i>8</i>	<i>72,72%</i>
Não realizada	3	27,28 %

(\*) total de empresas supermercadista no município de São Gonçalo associados a ASSERJ

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 3:** Amostras prevista e realizada, Março-Abril, 2006.

Fonte: Dados da pesquisa

## 6.2 Planejamento Estratégico Logístico das Instituições

A seguir, serão apresentadas as respostas dos formulários e a análise documental realizada nas empresas pesquisadas que serviram de base para analisar a existência do planejamento estratégico logístico adotados nas empresas. Buscou-se atingir lojas de varejo do tipo minimercado, supermercado compacto e supermercado convencional, de acordo com seu porte estrutural (metragem quadrada e número de itens a venda) descrito por Parente (2000) conforme a Quadro 6. As oito lojas pesquisadas são divididas da seguinte forma: três minimercados, três supermercados compactos e dois supermercados convencionais. A escolha foi feita por ordem de aceitação de participação, conforme explicado no capítulo de metodologia.

Buscou-se nesta fase certificar se as empresas pesquisadas possuem o planejamento estratégico logístico como forma de obter vantagem competitiva perante seus concorrentes locais e como são adotados na própria organização. Para tanto, a aplicação do formulário permitiu um apanhado dos principais tópicos na elaboração de um planejamento.

## 6.3 Cenário Perceptivo: Análise e Interpretações dos Resultados.

A seguir, são apresentadas as respostas dos participantes da pesquisa realizadas no período de março a abril de 2006.

### 6.3.1 Pergunta 1: A empresa possui um planejamento estratégico logístico formal?

### Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)

Neste grupo, dois participantes responderam que suas empresas não possuem planejamento estratégico logístico formal. Mas, declararam conhecer esse tipo de planejamento, em teoria e prática, por já terem exercido a função de gerentes em grandes supermercados. Os dois respondentes comentaram que esse tipo de plano não se aplica nas suas empresas, por serem supermercados de pequeno porte e com poucos itens para controle. O terceiro respondente desconhece o que seria tecnicamente o planejamento estratégico, mas preferiu responder que “não sei”.

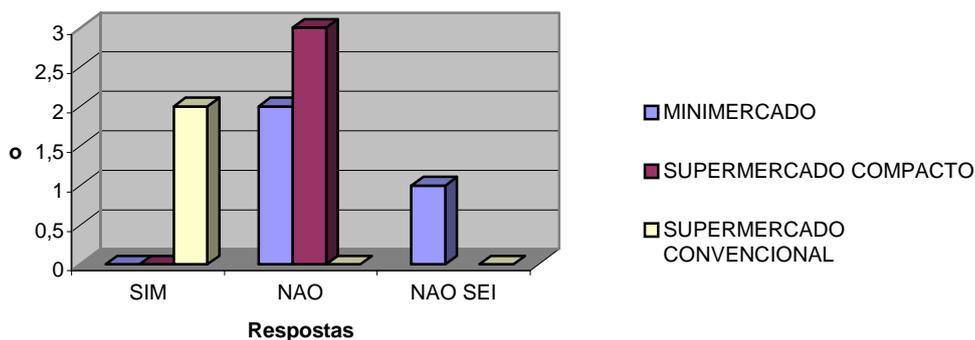
### Grupo dos supermercados compactos – (Total = 3 respondentes)

O presente grupo possui uma estrutura de empresa mais organizada, dos três respondentes, nenhum adota o planejamento logístico em suas empresas, com justificativas de que, pelo porte de suas organizações, não é necessário elaborar e aplicar este tipo de plano. Todos responderam que conhecem bem este tipo de planejamento, pois como o grupo dos minimercados, eles também já exerceram a função de gerente/diretor de Hipermercados, como por exemplo: CARREFOUR.

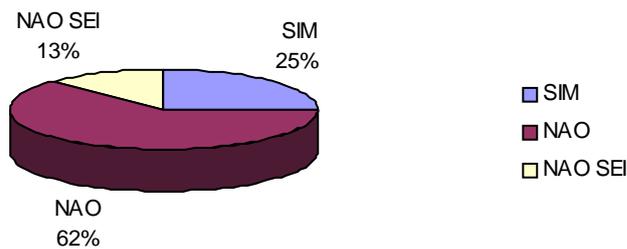
### Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)

Neste grupo, os diretores conhecem e aplicam o planejamento logístico, sendo que um destes respondentes disse aplicá-lo de forma informal. Ou seja, não possui uma estrutura formal (documental) que possa seguir.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo sobre a utilização ou não de planejamento estratégico logístico revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas à primeira pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 4 e 5, a seguir.



**Gráfico 4:** Informação geral sobre existência do planejamento estratégico, por categoria de cada grupo pesquisado  
Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 5:** Percentagem conjunta da pergunta sobre a utilização de planejamento estratégico logístico.  
 Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 1 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Para Ballou (1993, p.303-306), o bom planejamento estratégico logístico deve possuir os seguintes princípios: diferenciar a distribuição, estratégias propostas, postergar entregas, compensações de custos, consolidação e padronização.
- Morgado (2001, p.85-86) cita que o Planejamento estratégico deve possuir seis processos: diagnóstico (análise de como a empresa está no presente e por quê), o prognóstico (o que acontecerá com a empresa caso continue da maneira presente), o objetivo (por onde a empresa deve seguir), a estratégia (qual é a melhor maneira de chegar a posição desejada), as ações (o que deve ser feito para atingir os objetivos desejados) e o controle (que medidas/indicadores serão usados para avaliar os resultados).

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo, a saber, **da utilização de um planejamento estratégico logístico pelas empresas**, revelou que 75% não o utilizam por acharem esse planejamento desnecessário e de custo elevado para sua implementação. Isso sugere uma análise mais profunda quanto à possibilidade de as empresas entrevistadas se tornarem menos competitivas no campo logístico na sua região.

### 6.3.2 Pergunta 2: A empresa tem objetivos e metas bem definidos?

#### **Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

Dos três respondentes dois disseram que possuem objetivos bem definidos, bem como suas metas. São a partir delas que as estratégias para competição mercadológica são traçadas. Um respondente citou que seus objetivos e metas não estão esboçados formalmente, muito embora sejam definidos e reavaliados periodicamente.

#### **Grupo dos supermercados compactos – (Total = 3 respondentes)**

Neste grupo, todos responderam que possuem objetivos e metas bem definidos desde sua criação. Dois respondentes acrescentaram que um dos motivos de suas empresas estarem competindo no mercado a mais de 10 anos é o fato de possuírem objetivos sólidos (para atingir os resultados) e flexíveis (por ter que revisar e adaptar seus objetivos e metas traçadas).

### Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)

Neste grupo, como os anteriores, todos responderam que possuem objetivos definidos. Os respondentes convergem num ponto em comum sobre a importância da empresa possuir objetivos e metas bem definidos.

O conteúdo das respostas dos grupos acima levou análise quanto à **existência de objetivos e metas bem definidos** e revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas à segunda pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelo Gráfico 6, a seguir.

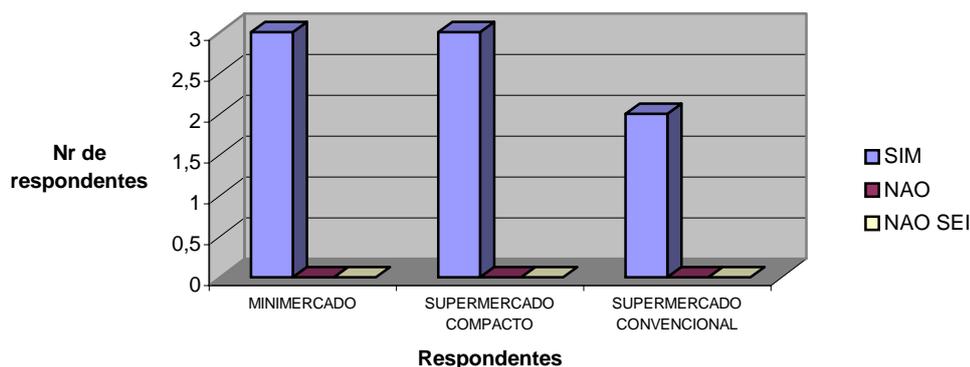


Gráfico 6: Distribuição dos 8 respondentes afirmando que suas empresas possuem objetivo definido (100%).

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas à Questão 2 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Slack (1997) reforça que para empresa possuir vantagem competitiva deve possuir cinco objetivos de desempenho básicos destacados pelo autor: **qualidade** (fazer certo as coisas), **rapidez** (fazer as coisas com rapidez), **confiabilidade** (fazer as coisa em tempo), **flexibilidade** (estar preparado para o que faz) e **custo** (fazer a coisa mais barato possível).
- Para Bowersox e Closs (2001), o planejamento do projeto logístico deve iniciar como definição dos objetivos, que estabelecem segmentos de mercado ou de indústria, o cronograma para revisões de projeto e requisitos específicos de desempenho.
- Mintzberg (1996, p 102) argumenta que para uma empresa possuir uma vantagem competitiva tem que valer do “modelo de decisões da companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, que dá origem as principais políticas e os planos para atingir tais metas, e que define o tipo de negócio que a empresa persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza de contribuição econômica ou não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, empregados clientes e comunidades”.

Após as considerações feitas pelos respondentes, supõe-se que um dos primeiros processos iniciais de um planejamento estratégico é traçar objetivos e metas almejados pela organização e que se configura com um ótimo meio de absorção de vantagens competitivas nos seus respectivos locais ou regiões onde estão localizados. O que também favorece a perspectiva de um crescimento da empresa, apesar de não possuírem objetivos e metas de características formais.

### 6.3.3 Pergunta 3: A empresa avalia, periodicamente, a sua posição perante seus concorrentes?

#### **Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

- a. Não. Dois respondentes vêem esta abordagem como desnecessária. Pois a periodicidade de avaliação vai depender do que seu concorrente irá oferecer no dia. O que se tem que fazer é buscar ao máximo, condições de compra mais favoráveis para competir, no que tange, por exemplo, a um produto em oferta.
- b. Sim. A avaliação é feita todos os dias, com foco nas promoções do dia ou da semana, aquisição de outros pontos de vendas que possa afetar seu negocio, os concorrentes de varejo de outros setores, tais como: farmácias e drogarias, dentre outras. (Um respondente).

#### **Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)**

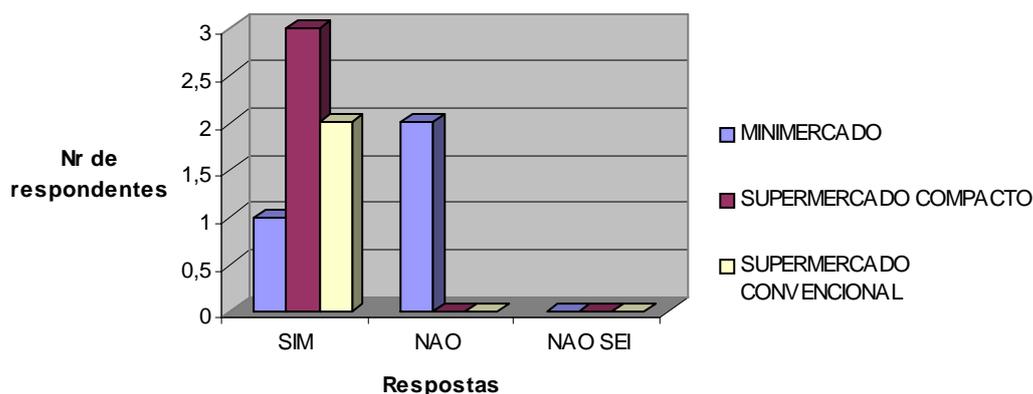
Todos os três respondentes confirmaram esta avaliação, tendo respostas distintas para essa afirmação, a saber:

- a. A avaliação é feita semanalmente, pois grande parte dos seus concorrentes não chega a prejudicar o negocio. A preocupação maior é com alguns hipermercados próximos que por possuir uma estrutura melhor e oferecer maiores condições de pagamento ao cliente, bem como ofertar produtos, podem prejudicar as vendas.
- b. Avaliação dos concorrentes são feitas, geralmente, nos dias que antecedem feriados e finais de semana, por intermédio de visitas aos estabelecimentos dos concorrentes.
- c. Pela localização e pouca concorrência no local (que oferecem as vantagens iguais), essa avaliação não se faz necessária com tanta frequência. A avaliação é feita, mais se busca fazê-la mensalmente, ou quando for muito necessário.

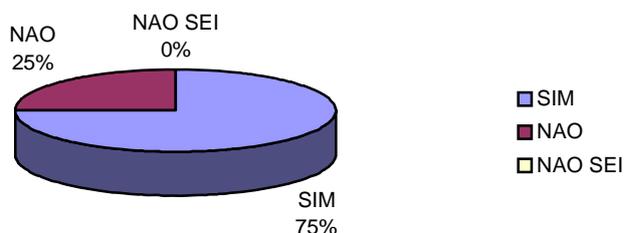
#### **Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

Todos os respondentes deste grupo apontaram a avaliação periódica do estabelecimento como uma estratégia. Eles enfatizaram que as análises de avaliação têm que ser revistas diariamente.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto à **avaliação periódica dos concorrentes**, revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a terceira pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 7 e 8, a seguir.



**Gráfico 7:** Se as empresas entrevistadas avaliam periodicamente seus concorrentes  
 Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 8:** Se as empresas entrevistadas avaliam periodicamente seus concorrentes  
 Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a questão 3 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Bowersox e Closs (2001, p.438) reforçam dizendo que o planejamento logístico deve possuir na sua análise de estudo de viabilidade uma análise da situação lógica de apoio que estabelece uma profunda percepção (estudo) da avaliação interna da empresa, avaliação tecnológica, bem como uma avaliação dos concorrentes, com o objetivo de entender as ações estratégicas das empresas concorrentes.
- Serra (2004, p.74-75) reforça, através da análise setorial desenvolvida por Michael Porter na década de 70, as cinco forças da concorrência. Ou seja, as rivalidades entre os concorrentes do setor, a saber: poder de barganha dos fornecedores, barreiras a entrada de novos concorrentes, poder de barganha dos compradores, ameaças determinadas por substitutos e disponibilidades de complementadores.

Após as considerações feitas pelos respondentes da pesquisa, pode-se dizer que independente do tamanho ou porte da empresa, têm que ser analisadas adequadamente os concorrentes, o que se confirma pelos autores acima, ou seja, toda a empresa deve se preocupar categoricamente e reavaliar as forças concorrenciais.

**6.3.4 Pergunta 4: Quanto a tecnologia da Informação: possui softwares integrados de gerenciamento logístico voltado para a cadeia de suprimentos, tais como: DRP's (planejamento de recursos de demanda), WMS (sistema de gerenciamento de armazéns), OMS (sistema de gerenciamento de pedidos) ou BI (Inteligência de negócio)?**

**Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

- Não, foi a resposta de 2 respondentes. Adotam a Tecnologia de Informação (TI) gerencial logística somente para controle de estoque, ou seja, *software* de gestão de estoque para controlar as entradas e saídas de produtos. Neste caso, perceberam que os *software* integrados são inadequados para o porte da empresa, sendo o suficiente um programa para controlar o fluxo de saída e entrada de mercadoria.
- Sim, foi a resposta de 1 respondente. Este sistema de TI foi adotado na empresa por possuir filhos especialistas na área, muito embora a empresa seja de pequeno porte. Ao adotar um desses sistemas integrados, verificou a melhora de controle dos produtos, o que favoreceu o controle dos produtos de maior venda e aqueles de menor venda, além de diminuir de estoque e custo. Tal situação resultou na melhora substancial dos processos de tomada de decisão.

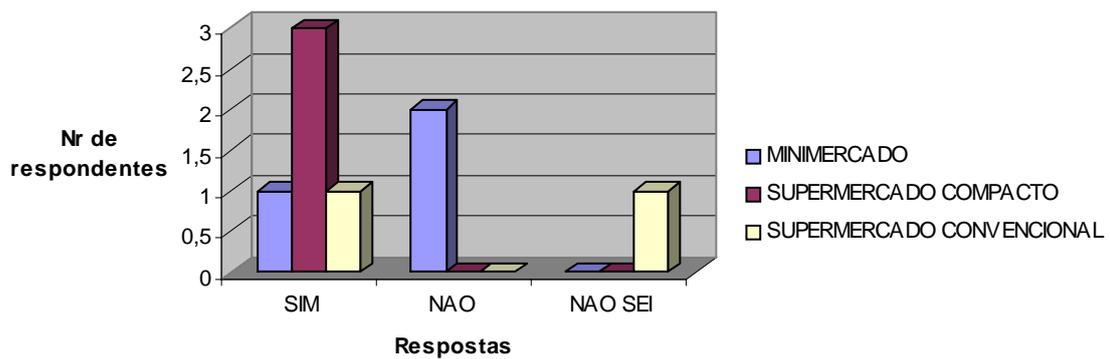
**Grupo dos supermercados compactos – (Total = 3 respondentes)**

Todos os respondentes não utilizam qualquer sistema de gerenciamento logístico integrado, pois a dotação dessa tecnologia seria inviável economicamente para adquirir e mantê-la. Um dos respondentes complementou que para o porte de empresa um sistema de gestão de estoque atende muito bem suas necessidades.

**Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

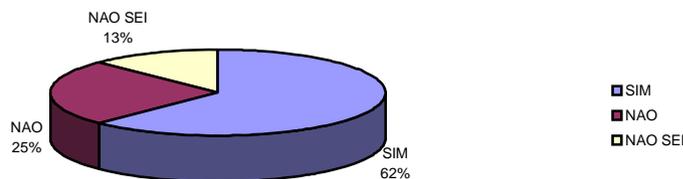
- Não sei. Um dos respondentes não soube responder o que seria um sistema integrado logístico, apesar da explicação do entrevistador. A resposta dada foi que a empresa possui um *software* de controle de estoque capaz de integrar com um sistema de gerenciamento de armazenagem.
- Sim. Outro respondente percebeu a nítida necessidade de possuir esse sistema integrado, pois além de facilitar suas decisões de compra serviria, também, para o controle de produtos armazenados. Sabe-se: o que? por que? quem? quando pedir produtos? Isso permitiria a reposição constante de mercadorias nas prateleiras da loja, evitando perda das vendas e, principalmente, evitando a insatisfação do cliente.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto **a existência de softwares integrados de gerenciamento logístico voltado para a cadeia de suprimentos**, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a quarta pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 9 e 10 a seguir.



**Gráfico 9:** Verificação de utilização da Tecnologia de informação através da logística integrada para o apoio de tomada de decisão.

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 10:** Por resposta - Verificação de utilização da Tecnologia de informação através da logística integrada para o apoio de tomada de decisão

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas à Questão 4 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Log & Mam (2004, p.20) reforça dizendo que para o planejamento logístico funcione adequadamente é necessário, nos dias de hoje, o apoio fundamental da tecnologia que deve-se dar atenção especial ao fluxo de informações e a tecnologia disponível para utilizar esses recursos de forma eficiente.
- Log & Man (2004, p. 76) explica que a tecnologia da informação veio para interagir e colaborar para um desempenho ótimo na cadeia de suprimento através de cinco funções categóricas: planejamento, execução, comunicação, controle e concepção.
- Morgado (2001, p. 367) reforça que atualmente, as empresas deverão decidir o papel que a TI irá desempenhar, alinhando com os custos e/ou esforços necessários para implementá-lo, bem como com a demanda advinha dos clientes e da concorrência.
- Bowersox e Closs (2001, p.176) procuram definir a importância desta evolução tecnológica no processo logístico como:

as informações precisas e em tempo hábil são, atualmente, cruciais para a eficiência do projeto de sistemas logísticos por três razões básicas. Em primeiro lugar, os clientes consideram que a informação sobre **status** de pedido, disponibilidade de produto, programação de entrega e faturamento são fatores essenciais do serviço ao cliente. Em segundo lugar, o objetivo central de redução de estoque em toda a cadeia de suprimento é um instrumento eficaz na redução de estoque e da necessidade de recursos

humanos. E em terceiro lugar, a informação aumenta a flexibilidade para decidir como, quando e onde os recursos podem ser utilizados para que se obtenha a vantagem estratégica.

As proposições dos respondentes, de cada grupo, mostraram que 62,5% não possuem o sistema integrado logístico de tecnologia da informação. A única tecnologia adotada na grande parte das empresas pesquisadas é voltada para a gestão de estoque. E mesmo aquelas que possuem o sistema utilizam-na de forma incorreta. Somente esses programas não são suficientes para se tornarem competitivas, pois os *softwares* de gerenciamento logísticos têm como objetivo melhorar a integração da cadeia de suprimento. Ou seja, desde o momento do pedido até a venda ao consumidor final, não se retém o controle do estoque, como é feito.

### **6.3.5 Pergunta 5: A empresa possui um nível de estoque baixo?**

#### **Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

Todos possuem nível de estoque baixo. Ou seja, dois respondentes afirmaram que seus estoques estão todos à venda por não possuírem locais próprios para armazenar ou estocar material. O terceiro respondente afirmou que possui uma parte do estoque à venda (prateleiras e gôndolas) e outra parte estocado num armazém de aproximadamente 20 m<sup>2</sup>, somente de produtos de muita saída, pois o local de armazenagem não comporta estocar um pouco de todos os itens.

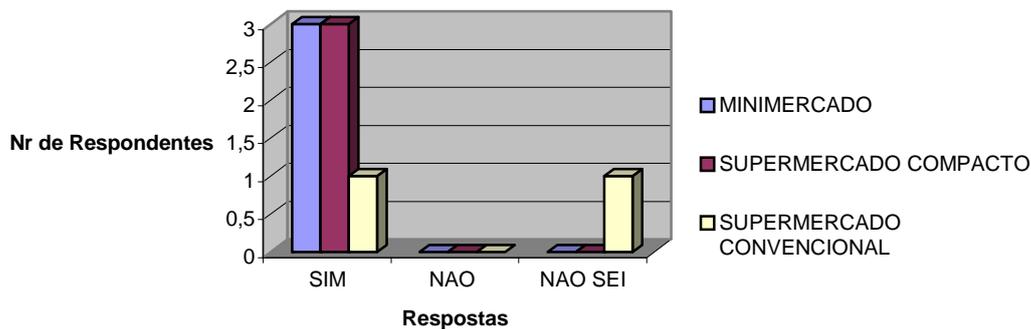
#### **Grupo dos supermercados compactos – (Total = 3 respondentes)**

Todos os respondentes desse grupo afirmaram possuir estoque baixo, parte a venda e parte armazenadas. Afirmaram ainda que os estoques não representam todos os produtos, somente aqueles vendáveis (saída certa) e aqueles de fácil manuseio, como: sacos de arroz, feijão, enlatados, e outros. Os produtos tipo: refrigerados, com exceção (as carnes branca ou vermelha) de alguns, não são estocados, tais como: iogurtes, bebidas lácteas, massa de pasteis, etc.

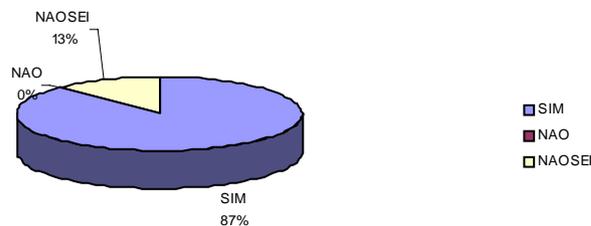
#### **Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

Um respondente afirmou que seus estoques são baixos. Enquanto outro, respondeu “são baixo para alguns e altos para outros mais vendáveis”. Este último citou o leite UHT, bebidas (refrigerantes e cervejas), manteiga (margarina), biscoitos e outros como venda de altíssimo giro de estoque, portanto há necessidade de ter em grande quantidade. Enquanto que vinho tinto, vassoura, fraldas são pouco vendáveis e, portanto o estoque tende a ser zero.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto a existência de estoque baixo revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a quinta pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 11 e 12, a seguir.



**Gráfico 11:** Verificação da existência de estoque baixo pelas empresas pesquisadas.  
Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 12:** Por resposta - Verificação da existência de estoque baixo pelas empresas pesquisadas.  
Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 5 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Bowersox e Closs (2001, p. 223) salientam que a melhor política de estoque é aquela que não prevê estoque. Ou seja, os produtos são produzidos de acordo com os pedidos dos clientes, o chamado “produção por encomenda”, Mas, na realidade, isso não ocorre em razão das oscilações do mercado, permitindo que as empresas mantenham em estoques médios, os produtos que excedem suas necessidades normais.
- Wanke (2000) reforça que a definição de uma política de estoque depende de definições claras para questões: (1) quanto pedir, (2) quando pedir, (3) quanto manter em estoques de segurança, (4) onde localizar.
- Ballou (2001) considera que o bom gerenciamento de estoques significa mantê-los no nível mais baixo possível consistentemente com um equilíbrio dos custos diretos e indiretos atribuídos ao seu nível e com a necessidade de manter um nível adequado de disponibilidade do produto.

Após as considerações dos respondentes, pode-se supor que as empresas pesquisadas estão de acordo com as aspirações mercadológicas, ou seja, o estoque baixo evita refugos e reduz os custos e possibilita um crescimento da empresa.

### 6.3.6 Pergunta 6: O tempo médio: do pedido até a chegada do produto a empresa é de?

**Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

Neste grupo, para dois respondentes, o tempo médio para efetuar o pedido e receber o produto na empresa é de uma semana, pois como não se tem espaço (local) para armazenagem, fica necessário adotar esta estratégia, o que nem sempre acontece de chegar no prazo certo, atrasando em média uma a duas semanas da data prevista. Um outro respondente comentou que esta média dependerá do mês/época, por exemplo: no mês de dezembro o movimento é maior, fazendo-se necessário aumentar a quantidade do pedido bem como encurtar o espaço de tempo do pedido, com a finalidade de atender a demanda. Enquanto que em janeiro, esta demanda é reprimida, focando, assim, em aumentar o espaço de tempo para realizar um pedido. Na média anual do pedido ao recebimento dos produtos, se faz por duas semanas.

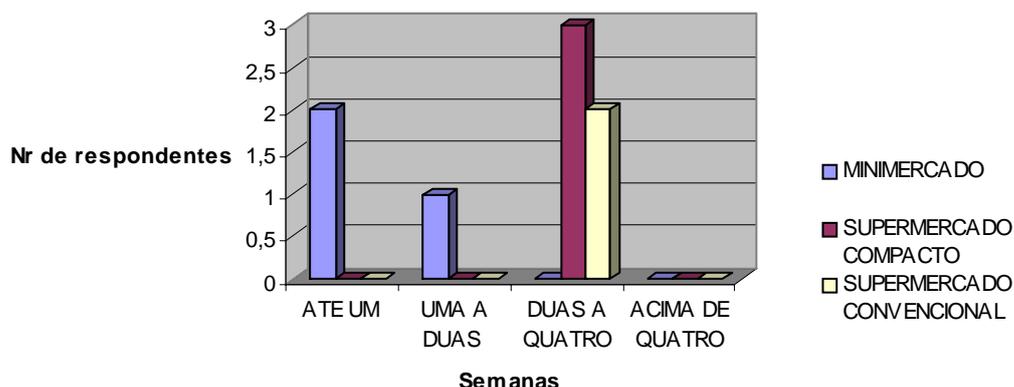
### **Grupo dos supermercados compactos – (Total = 3 respondentes)**

Todos deste grupo responderam que o tempo médio do pedido ao recebimento do produto gira em torno de duas a três semanas, com exceção de produtos perecíveis que são adquiridos semanalmente ou diariamente e alguns produtos são pedidos e recebidos em trinta dias (por exemplo: enlatados).

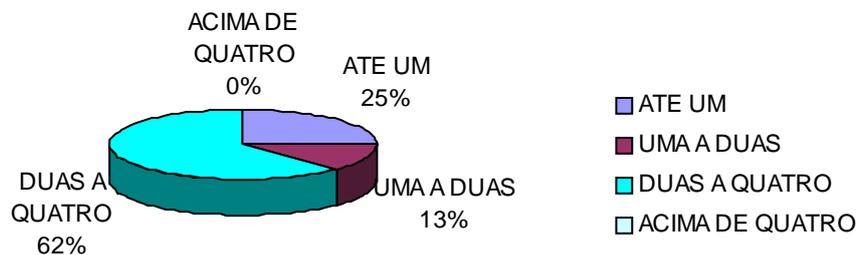
### **Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

O tempo médio é de duas a três semanas. Ambos optaram por não justificar.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto ao tempo médio da solicitação do pedido a entrega do mesmo pelo fornecedor, mostrou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a sexta pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 13 e 14 a seguir.



**Gráfico 13:** Por grupo - O tempo médio do pedido  
 Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 14:** O tempo médio do pedido (aquisição a entrega do produto)  
 Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 6 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Para Czinkota et al (2001), o processamento de pedidos tem importância para a logística na medida em que influencia no tempo de ciclo do pedido que é o tempo entre o momento que o pedido é colocado pelo cliente até o seu recebimento.
- Para Lambert et al. (1998, p 113), “o sistema de processamento de pedidos é o centro nervoso do sistema de logística” e junto com os sistemas de informações “formam a base dos sistemas de informações gerenciais e corporativas” além de ser uma área que oferece “um potencial considerável para a melhoria de desempenho da logística”.
- Ballou (2001, p 93.) aponta para o fato de que os tempos de cada elemento do ciclo de pedido são controlados de forma direta ou indireta “através da escolha e do projeto dos métodos de transmissão do pedido, das políticas de estocagem, dos procedimentos de processamento de pedido”.

As análises das respostas mostram um tempo médio de ciclo de pedido de duas semanas que é necessário para que as empresa recolorem mercadorias a venda, evitando a falta de produtos. A pesquisa mostra que mesmo aquelas empresas que possuem local de armazenagem optam por aumentar o giro de estoque através de pedidos constantes ao fornecedor, o que reflete nos bons resultados financeiros com a redução de custo (pessoal no local de armazenagem, custo de estoque, controle do estoque, de armazenagem, por exemplo). Essa mentalidade se deve às novas filosofias estratégicas adotadas por essas empresas como, por exemplo, o JIT.

### 6.3.7 Pergunta 7. O material estocado é armazenado adequadamente?

#### Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)

- Não Sei. Um respondente explicou que não possui local de armazenagem para estocar produtos.
- Não. Outro respondente explicou que apesar de não possuir estoques extras, a não ser o que está a venda, não estão armazenados adequadamente, conforme estabelece as diretrizes da vigilância sanitária e as exigências da Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS), com exceção dos produtos refrigerados.

Este fato se deve ao poder de escassez de recursos, impossibilitando realizar maiores investimentos.

- Sim. Outro disse que, apesar do local de armazenagem ser pequeno e com poucos produtos em estoque, o local se enquadra nas exigências legais.

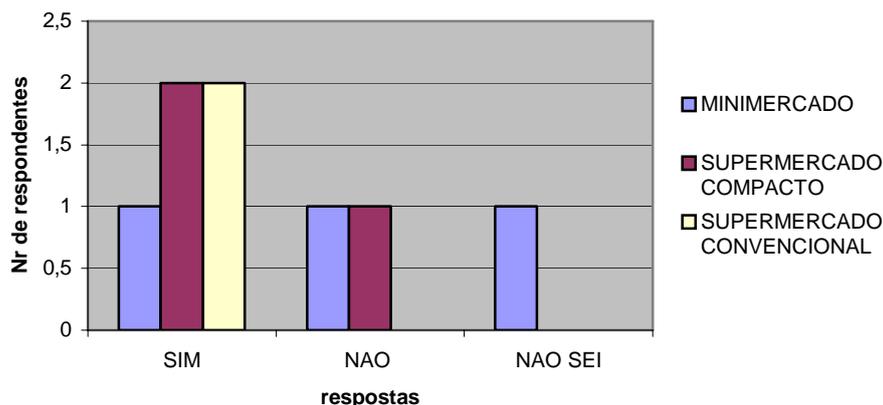
#### **Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)**

- Sim. Dois respondentes afirmaram que suas instalações de armazenagem são prerrogativas importantes no contexto da empresa. As normas legais são cumpridas rigorosamente. Os materiais são manuseados por pessoas treinadas, o que favorece os refugos da movimentação de material. As detetizações são feitas no prazo de validade ou quando necessário, com o objetivo de evitar mal maior.
- Não sei. Outro respondente preferiu não justificar, optando por responder “não sei”.

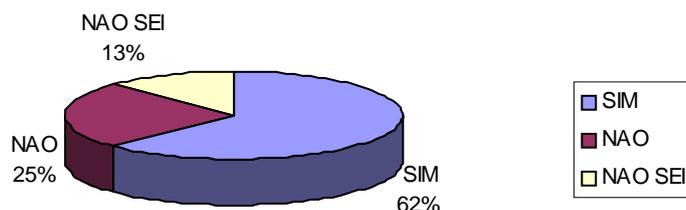
#### **Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

- Sim. O espaço fora do estabelecimento e do interior da loja está sempre limpo e não seria diferente do local de armazenagem. Apesar de não ser um local amplo, necessário a atender o porte da empresa, os locais são bem limpos, com pessoal treinado para esta finalidade, local bem arejado, normas de segurança bem definidas, os produtos são postos *pallets* e estantes, em fim, todas as exigências estabelecidas pela legislação em vigor (vigilância sanitária, segurança e outras).

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto a **armazenagem adequada dos produtos em estoque** revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a sétima pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 15 e 16 a seguir.



**Gráfico 15:** Existência de um boa estrutura do almoxarifado adequado aos produtos  
Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 16:** Existência de uma boa estrutura do almoxarifado adequada aos produtos

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 7 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Bowersox (2001, p. 339) afirma que para uma boa decisão de planejamento de armazéns deve conter os seguintes princípios: escolha de localização, considerações sobre a arrumação dos produtos, expansão, escolha de sistemas de manuseio de materiais, layout de depósitos, determinação precisa de espaço, projeto final.
- Dias (1993, p.135) reforça que a influência dos equipamentos e sistemas para a armazenagem podem ser observados em todas as suas frentes. Um método adequado para estocar matéria-prima, peças em processamento e produtos acabados permite diminuir os custos de operação, melhorar a qualidade dos produtos e acelerar o ritmo dos trabalhos.

A análise feita da resposta constata que para a empresa adequar suas instalações de armazenagem de acordo com as políticas legais de higiene, limpeza e segurança (pessoal e física) necessita de capital para investimento que a possibilite melhorar o processo de armazenagem. Este fato de adequar melhor seus depósitos, as empresas estão objetivando reduzir seus custos. O processo de armazenagem como qualquer outro processo da cadeia logística está relacionada com investimento objetivando retorno futuro através das reduções de custos de operações e desperdícios.

### 6.3.8 Pergunta 8: O giro de estoque é alto?

#### **Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

- Sim. Os respondentes confirmam que grande parte de seus estoques tem um giro alto por duas razões: primeira, por não possuir materiais estocados em armazéns e, segunda, porque a quantidade adquirida segue um ciclo de pedidos que vai de uma a duas semanas que é suficiente o período programado.

#### **Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)**

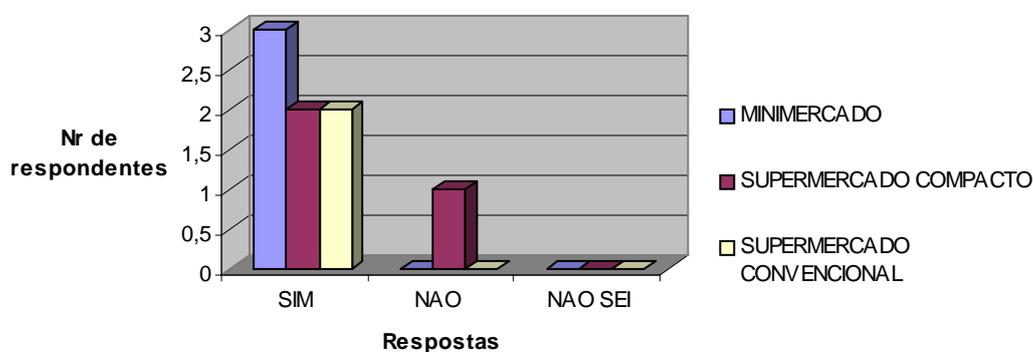
- Sim. Dois respondentes confirmam que existe um alto índice de giro de estoque de grande parte dos produtos, ou seja, produtos de primeira e segunda necessidade.

- Não. Um respondente afirma que apesar de adquirir poucos produtos dos itens, o giro de estoque está aquém dos objetivos e metas planejados pela organização.

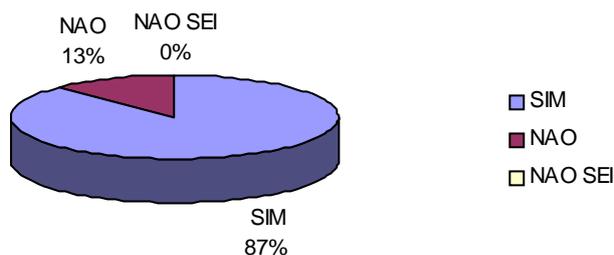
#### Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)

- Sim. Um respondente apesar de ter respondido sim, afirma que o giro continua alto, mas com melhoras em comparação aos anos anteriores.
- Outro respondente cita que um dos motivos do crescimento da empresa foi e continua sendo o aumento do giro de estoque.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo verificou se o **giro do estoque é alto**, mostrando diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a oitava pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 17 e 18, a seguir.



**Gráfico 17:** Verificação da existência da maior de rotatividade do estoque  
Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 18:** Verificação da existência da maior de rotatividade do estoque  
Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 8 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Slack et al. (1999, p. 295-296) abordam a revisão contínua e periódica como sendo uma forma de melhor tomada das decisões. Isso porque, para tomar decisões dessa forma, os gerentes de produção precisam continuamente rever os níveis de estoque de cada item e então colocar um pedido, quando o nível de estoque atingir o nível de ressuprimento.

- Bowersox et al. (2001, p.251) complementam que a questão estratégica do nível de estoque de disponibilidade para servir os clientes em situações de demanda dependente, é necessário ter uma visão clara em relação a estoque de segurança. O aspecto crítico do gerenciamento de demanda dependente é compreender que as necessidades de estoque são funções de fatos conhecidos, geralmente não aleatórios.

As análises das respostas mostram que cada organização busca perceber as necessidades de “o que pedir” e “quando pedir” o que afeta a redução de seus estoques e conseqüentemente o crescimento dos lucros.

### 6.3.9 Pergunta 9: Os materiais estão separados por seções?

#### Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)

- Sim. Todos os respondentes afirmam que seus produtos estão separados por seções, tais como: mercearia e laticínios. Apesar do espaço físico ser pequeno, busca-se organizar de forma adequada os produtos de acordo com suas categorias e conseqüentemente nas suas seções.

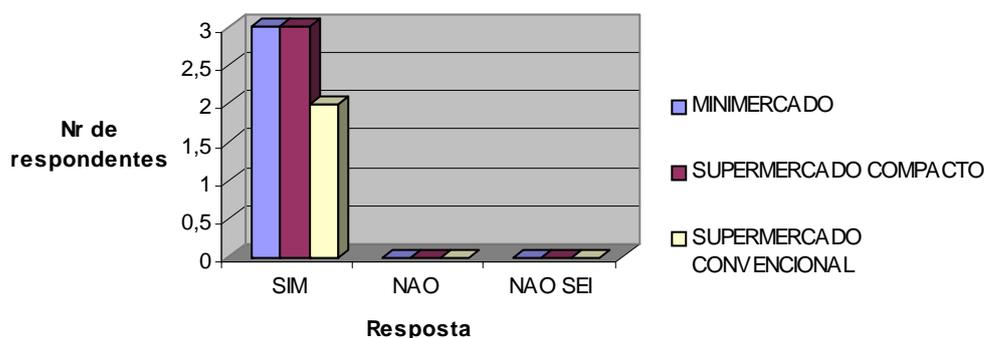
#### Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)

- Sim. Estão separados por seções e categorias de produtos.

#### Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)

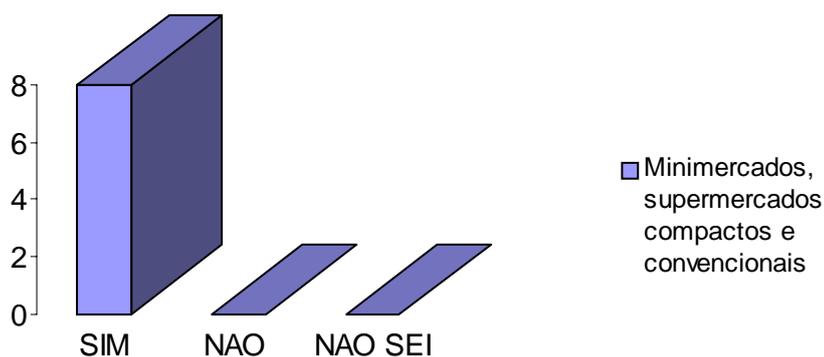
- Sim. Todos os respondentes afirmaram que sim. Optaram por não justificarem.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto **aos produtos de diferentes características de consumo se estão separados por seção** revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a nona pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 19 e 20, a seguir.



**Gráfico 19:** Separação de produtos por categorias nas suas seções.

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 20:** Separação de produtos por categorias nas suas seções  
 Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 9 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Arbache (2004, 53-55) argumenta que no projeto de uma instalação de armazenagem, dois fatores apresentam relevância: a necessidade de espaço e o arranjo físico, que serão determinantes para a sua adequada performance. Tal fato está atrelado ao sistema de estocagem, ou seja, são reflexos diretos das características do produto e da forma utilizada para sua distribuição (venda).
- Dias (1993, p.137) reforça indagando que o regime de atendimento e os tipos de produtos a serem estocados são os parâmetros em torno dos quais os especialistas em *layout* fazem seus estudos que têm sempre como finalidade cercar o projeto de todas as condições que possibilitem uma operação dentro de um ótimo de economia e rendimento.

Após as considerações das respostas dos respondentes observa-se que a maturidade técnica que as empresas possuem são em função das experiências anteriores adquiridas dos seus proprietários.

### 6.3.10 Pergunta 10: Existem treinamentos periódicos com seus funcionários?

#### **Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

- Não. Todos os 3 respondentes afirmaram que possuem poucos funcionários e que as funções ocupadas por eles não necessitam de qualquer especialização ou treinamento. E se houvesse a necessidade de treinar seria inviável economicamente para o porte das empresas. O que todas fazem são explicações das tarefas (funções) que a pessoa irá executar e sendo aconselhadas e fiscalizadas periodicamente.
- Um dos respondentes comentou que uma forma de evitar o gasto com treinamento é contratar profissionais com experiência da função.

#### **Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)**

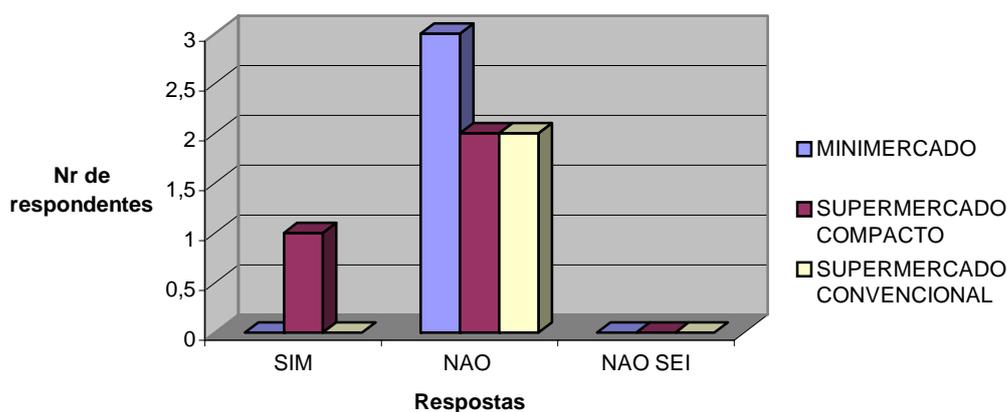
- Não. Dois respondentes do grupo dos minimercados optaram por absorver, no mercado, profissionais com experiência na função, com objetivo de economizar recursos e tempo gasto com treinamento.

- Sim. Um respondente considera que o treinamento está relacionado com os bons lucros da empresa nos últimos anos, através de uma pesquisa feita “*entre agosto e setembro de 2005*”<sup>12</sup>. O principal objetivo da empresa é fidelizar o cliente à empresa, e para isso é necessário saber tratá-lo bem. Todos funcionários são treinados anualmente pelo próprio proprietário da empresa e seus sócios (filhos). Ele ainda acrescenta que o gasto com o treinamento é pouco, em função da empresa não possuir muitos recursos.

**Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

- Não. Eles absorvem profissionais com experiência para exercer as funções. Não possuem em seus estabelecimentos nenhum tipo de treinamento. Os gerentes cumprem o papel de treinamento explicando, quando necessário, a fim de desfazer dúvidas, acertar atitudes, melhorar habilidades, (dentre outros procedimentos).

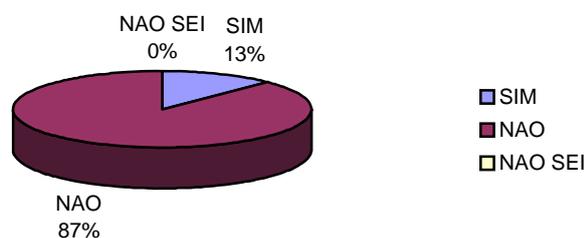
A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto **ao treinamento dos funcionários** mostrou diferentes ênfases, contribuindo para o fechamento do processo de categorização das respostas a décimo pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 21 e 22, a seguir.



**Gráfico 21:** Treinamento dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>12</sup> Não foi possível adquirir esta pesquisa feita pela empresa, alegando informações estratégicas.



**Gráfico 22:** Por resposta - Treinamento dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 10 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Morgado (2001, p.208) afirma que o sentido genuíno de treinar envolve mudanças de comportamento, reflexões, novas formas de pensar. E que as ações de treinamento não podem ser isoladas, desconectadas do objetivo macro da empresa: a estratégia. O autor ainda coloca os tipos de treinamentos que são mais utilizados no setor de varejo, são elas: de formação, de aperfeiçoamento, de reciclagem e relâmpago.
- Chiavenato (2004, p.338) reforça o autor anterior considerando que o treinamento é como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. E ainda considera como meio para alcançar o desempenho no cargo. Isso traduz no desenvolvimento das competências das pessoas, tornando-as mais produtivas, criativas e inovadoras.

Após analisar as respostas fornecidas pelas empresas pesquisadas, supõe-se que existe uma falta de preocupação por parte da grande maioria das empresas, com treinamento, o que afeta todo sistema integrado organizacional ou sua busca por melhores resultados.

### **6.3.11 Pergunta 11: A empresa tem alguma parceria com fornecedores objetivando melhorar a cadeia de suprimento?**

#### **Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

- Não. Todas as empresas participantes afirmaram não possuir nenhuma parceria com fornecedores, pois o que se busca é preço baixo para competir melhor. O fornecedor (distribuidor) que oferecer o produto de sua necessidade com o preço mais barato e que tenha um prazo de pagamento mais flexível será o vencedor.

#### **Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)**

- Sim. Um respondente afirmou possuir parcerias com dois fornecedores: um nas seções de *laticínios, mercearia e bazar* e outro no *hortifruti*. Essas parcerias já duram quatro anos e um ano meio, respectivamente. Os resultados são positivos no que tange a pagamento (quando há atraso) e recebimento da mercadoria com rapidez e um preço competitivo.

- Não. Apesar da empresa receber proposta, a política estratégia é a busca de preço baixo, independente do fornecedor. Existe um setor de compras somente para negociar os melhores preços, haja vista que todos os pagamentos são feitos à vista e a quantidade adquirida é relevante (muitos itens/ pouco de cada item).
- Não sei. Não soube responder à pergunta.

**Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

- Sim. Um respondente afirmou que possui uma parceria com fornecedor de laticínios e mercearia. Está em busca de novas parcerias com fornecedores bem como outros supermercados do mesmo porte de outras regiões, objetivando reduzir os preços com o aumento de quantidade. A empresa afirma que estão negociando com uma empresa (supermercado convencional) de Niterói.
- Não sei. Outro respondente preferiu não responder à pergunta.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto a **parceria com fornecedores objetivando melhorar a cadeia de suprimento** revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a décima primeira pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 23 e 24, a seguir.

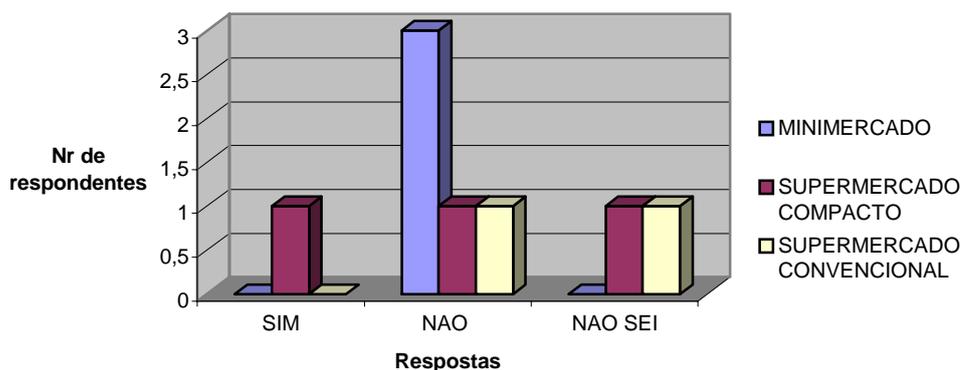


Gráfico 23: **Parceira com fornecedores**  
Fonte: Dados da pesquisa

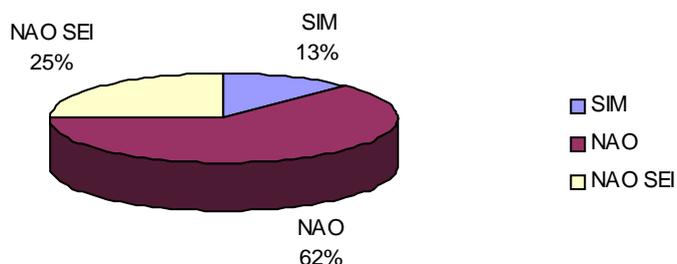


Gráfico 24: **Parceira com fornecedores**  
Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 11 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Para Arbache (2004, p.51), as principais decisões de suprimentos são a da forma de abastecimento de cada produto, por uma ou mais fontes. Existem vantagens e desvantagens em ambas as formas, mas a diminuição do número de fornecedores, tendendo para o fornecimento exclusivo, é hoje uma tendência mundial.

As considerações das respostas mostram que 62% das empresas pesquisadas não possuem parcerias com fornecedores efetivos. Elas adquirem produtos através dos fornecedores que dispuserem um valor menor de venda. Esta situação é arriscada pois conforme Slack et al. (1993), existem mais desvantagens do que vantagens quando a empresa busca múltiplos fornecedores, tais como: difícil desenvolver sistemas de garantia da qualidade eficaz e maior esforço para a comunicação.

### **6.3.12 Pergunta 12: Os caixas existentes são suficientes para o atendimento de seus clientes, em especial em dias de muito fluxo?**

#### **Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

- Sim. Um respondente afirmou que os três caixas existentes são suficientes para atender todos clientes, mesmo nos finais de semana e feriados.
- Não. Dois respondentes afirmaram que o ideal é existir mais caixas, pois, ambos possuem quatro caixas. Em dia de grande movimento, os caixas ficam cheios, o que dificulta a tramitação de clientes no interior da loja, haja vista que o espaço físico é pequeno. Isso acarreta em muitas vezes perda de venda.

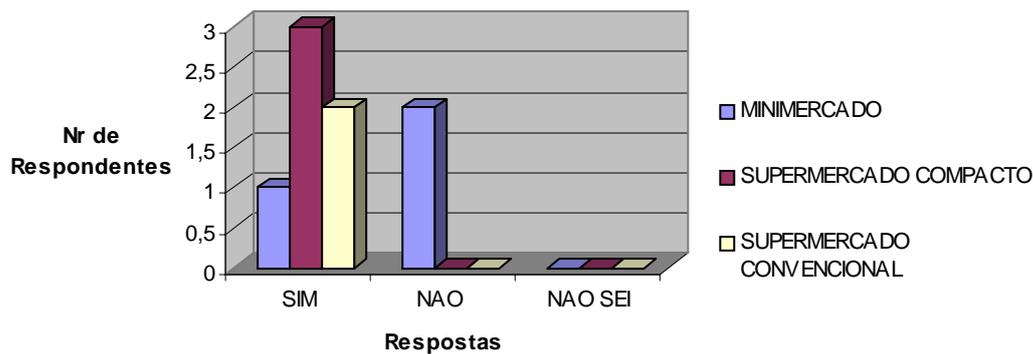
#### **Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)**

- Sim. Os três respondentes afirmaram que os caixas existentes são suficientes para o atendimento a todos os clientes. Os caixas são separados da seguinte forma: dois a três caixas são para atendimento de no máximo quinze volumes (produtos), um para gestante e idosos e cinco a seis para atendimento em geral. De segunda a sexta-feira, exceto feriados, os caixas ficam reduzidos, em face do volume das vendas. Nos feriados e finais de semana, toda a força tarefa está empregada.

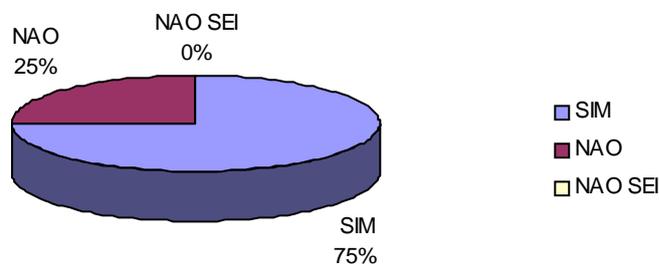
#### **Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

- Sim. Todos os respondentes afirmaram que o número existente de caixas para atendimento aos clientes é “super suficientes”. Os dias de muito pico, feriados e finais de semana, todos funcionários são empregados, e durante a semana são liberados de acordo com a escala. Os cinco últimos dias de cada mês e os dez primeiros dias de cada mês são de grande movimento para todos os funcionários (caixas, assistentes etc) e para os fornecedores que devem apoiar na rapidez da entrega de produtos.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto **a suficiência de caixas para atendimento dos clientes** revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a décima segunda pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 25 e 26, a seguir.



**Gráfico 25:** Por grupo – Suficiência de caixas para atendimento ao cliente  
 Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 26:** Por resposta - Suficiência de caixas para atendimento ao cliente  
 Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 12 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Figueiredo (2000, p.66) complementa que, com o surgimento de novos competidores, o acirramento da concorrência e clientes com maiores níveis de exigências tornaram mais frenética essa perseguição à diferenciação. Ainda considera que é inegável que, nos últimos anos, a adoção de novas tecnologias e de modernas práticas de gestão tornaram as empresas mais eficientes e eficazes.
- Para Arbache (2004, p.71), a logística de resposta de serviço (LRS) é a coordenação das atividades de uma organização para a produção de um serviço.

A análise das respostas dadas são de grande relevância pois mostra o intervalo de dias que a maioria dos clientes consome os produtos dos supermercados. Pode-se afirmar que neste intervalo de tempo os clientes recebam seus salários. Dessa forma, os supermercados devem antecipar-se nas suas aquisições, solicitando uma quantidade maior de produtos para sustentar as vendas de forma a não faltar produtos nas prateleiras. Outra forma de não permitir a falta de produto é o supermercado fazer uma parceria com alguns fornecedores chaves com objetivo de combinar entregas (dia marcado – e data de pagamento), assim evitando custo de armazenagem e outros custos diretos e indiretos.

**6.3.13 Pergunta 13: A empresa possui serviços de entrega em domicilio ou qualquer outro tipo de entrega programada?**

### Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)

- Sim. Todos respondentes afirmaram que o fluxo de entrega se intensifica em todo início de mês. E que as entregas precisam ser mais espaçadas (tempo de espera pelo cliente da compra) em médias trinta minutos. Enquanto que nos dias normais as entregas são feitas em menor tempo possível, haja vista que o volume de compras é pequeno. Os transportes mais utilizados pelo grupo são: bicicleta adaptada para levar compras e moto adaptada.

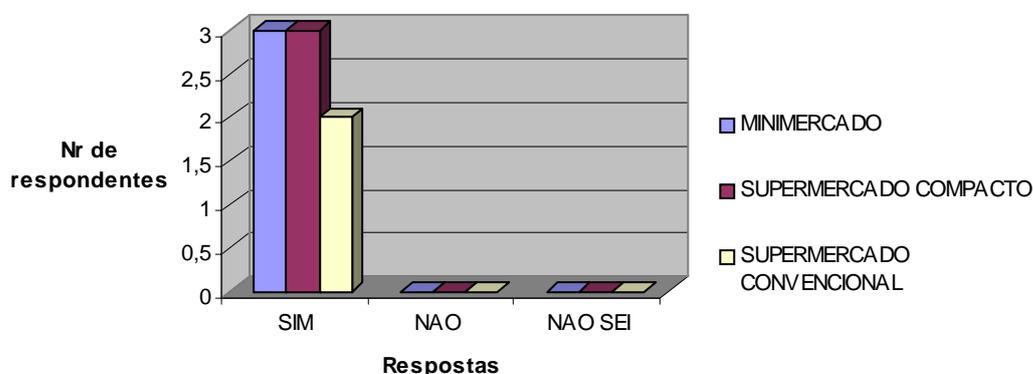
### Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)

- Sim. Todos possuem serviço de entrega programada. Os serviços são feitos em um intervalo de tempo de 15 a 40 minutos, dependendo da localidade do cliente. Em dois respondentes cobram pela entrega mesmo nos trechos de menor percurso. Um respondente não cobra qualquer valor pela entrega até uma distância média de 5km, acima disso existe uma tabela de preços por localidade.

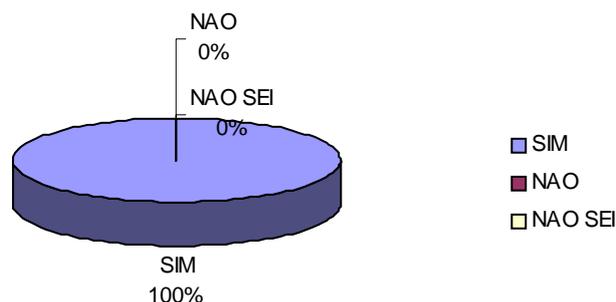
### Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)

- Sim. Um respondente afirmou que são poucos os pedidos para entrega em domicílio que não há a necessidade de qualquer entrega programada. Geralmente são volumes pequenos e de entrega local, sendo necessário somente uma bicicleta que permite uma entrega imediata (não relatou tempo). Segundo outro respondente, o “carro chefe” de suas vendas são as entregas programadas. Elas são feitas com maior cuidado para evitar danos aos produtos frágeis e rapidez em média 15 minutos, por cliente. Os transportes utilizados são: bicicletas adaptadas para distâncias menores e veículo para distâncias maiores. A entrega é feita somente na região de São Gonçalo sem qualquer custo para o cliente.

A análise dos conteúdos das respostas de cada grupo quanto a existência de **algum tipo de serviço de entrega programada**, revelou diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a décima terceira pergunta. Tais ênfases são apresentadas pelos Gráficos 27 e 27, a seguir.



**Gráfico 27:** Por grupo – Existência de serviço de entrega programada  
**Fonte:** Dado da pesquisa



**Gráfico 28:** Por resposta – Existência de serviço de entrega programada  
 Fonte: Dado da pesquisa

Após a análise interpretativa e descritiva, os resultados das respostas a Questão 13 são confirmadas por alguns pesquisadores que argumentam:

- Bowersox (2001, p.80) complementa dizendo sobre o serviço de valor agregado que é bem diferente dos conceitos de serviço básico ao cliente e de atendimento de pedido perfeito. Os serviços de valor agregado resultam de atividades exclusivas ou específicas que as empresas podem realizar em conjunto para aumentar sua eficácia e sua eficiência.
- Para FREURY *et al.* (2000, p. 37), a relação do nível de serviço e o tempo na da competência logística, são reforçados através dos processos baseados em tempo que geram a flexibilidade exigida pelo cliente. Obtendo-se a capacidade de resposta rápida, conseqüentemente, a empresa terá as vantagens competitivas, como velocidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, atendimento de pedidos, adaptação às mudanças de mercado, entre outros.
- Para Lambert (1993), o serviço ao cliente é a maneira mais eficaz para a manutenção de um diferencial competitivo duradouro, de difícil *benchmarking* por parte da concorrência.

Às considerações dadas pelos respondentes supõem-se que os serviços oferecidos podem se tornar um forte diferencial competitivo, desde que seus serviços proporcionem aos clientes uma satisfação, principalmente no atendimento. Como Bowersox retrata, o serviço agregado é o somatório de todos os serviços do processo logístico bem sucedidos percebidos pelos clientes.

**6.3.14 Pergunta 14: Após uma breve explicação sobre os pontos mais importantes do Planejamento Estratégico Logístico adequado para o setor supermercadista, cite dentre estes pontos os que não são praticados pela sua organização.**

**Grupo dos Minimercados – (Total = 3 respondentes)**

- Todo o grupo relacionou pontos em comuns, ou seja, as respostas convergem para os seguintes pontos: falta de pessoal especializado, não possuir treinamento de pessoal, não possuir parcerias com fornecedores, estrutura física pequena e sem um layout adequado, uma grande rotatividade de pessoal e não possuir um estoque de segurança.

### **Grupo dos supermercados compacto – (Total = 3 respondentes)**

- Dois respondentes convergiram nos seguintes pontos: Estrutura física mais adequada, aumentar a parceria com fornecedores, melhorar a estrutura nos armazéns, realizar treinamento com os funcionários quanto ao atendimento ao cliente, oferecer mais opções de pagamento e adotar uma tecnologia mais adequada ao tamanho da empresa de preferência um sistema integrado.
- Outro respondente citou os seguintes pontos: Estrutura física mais adequada (novas estantes, iluminação adequada etc), aumentar a parceria com fornecedores, investir mais em treinamento dos funcionários buscando a sua satisfação, oferecer mais opções de pagamento (como cartão de crédito de outras administradoras, com exceção do Visa e Mastercard que já possui ou dotação de um cartão de compra próprio), definir melhor os objetivos e coletar mais dados dos concorrentes que possa servir para a empresa competir melhor.

### **Grupo dos supermercados convencionais – (Total = 2 respondentes)**

- Todos os respondentes convergiram para os seguintes pontos: melhorar seus armazéns, investir na aquisição de novos equipamentos em especial refrigeradores, adotar um sistema integrado mais adequado às necessidades da empresa, oferecer sem custos entrega os produtos comprados na loja e formar parcerias com fornecedores objetivando reduzir o nível de estoque e melhorar a forma de pagamento.

Após a análise interpretativa, os resultados das respostas coincidem com pontos convergentes dos autores citados do capítulo 4 (Morgado, Bowersox e Ballou) os quais contribuíram com desenvolvimento do planejamento estratégico logístico.

A análise das respostas mostra diversos pontos em comum, independente do porte (tamanho) da empresa. Os pontos mais predominantes entre os grupos são:

- Fazer ou aumentar a parcerias com fornecedores;
- Melhorar a estrutura física (envolve modificação do layout, novas aquisições de prateleiras e outros equipamentos, iluminação adequada, conforto com a temperatura do ambiente, adaptação de carrinhos ou cestas de compras ao tamanho da organização, etc);
- Melhorar o mínimo de estoque de segurança;
- Qualificar os funcionários através de treinamentos.

Tais pontos convergentes mostram um certo desconhecimento pela técnica aliada à falta de recursos para investimentos.

Os conteúdos das respostas de cada grupo quanto aos principais pontos divergentes das empresas relacionados aos aspectos teóricos sobre o planejamento estratégico logístico mostraram diferentes ênfases, o que contribui para o fechamento do processo de categorização das respostas a décima quarta pergunta. Tais ênfases são apresentadas na tabela 1 e nos Gráficos 29 e 30, a seguir.

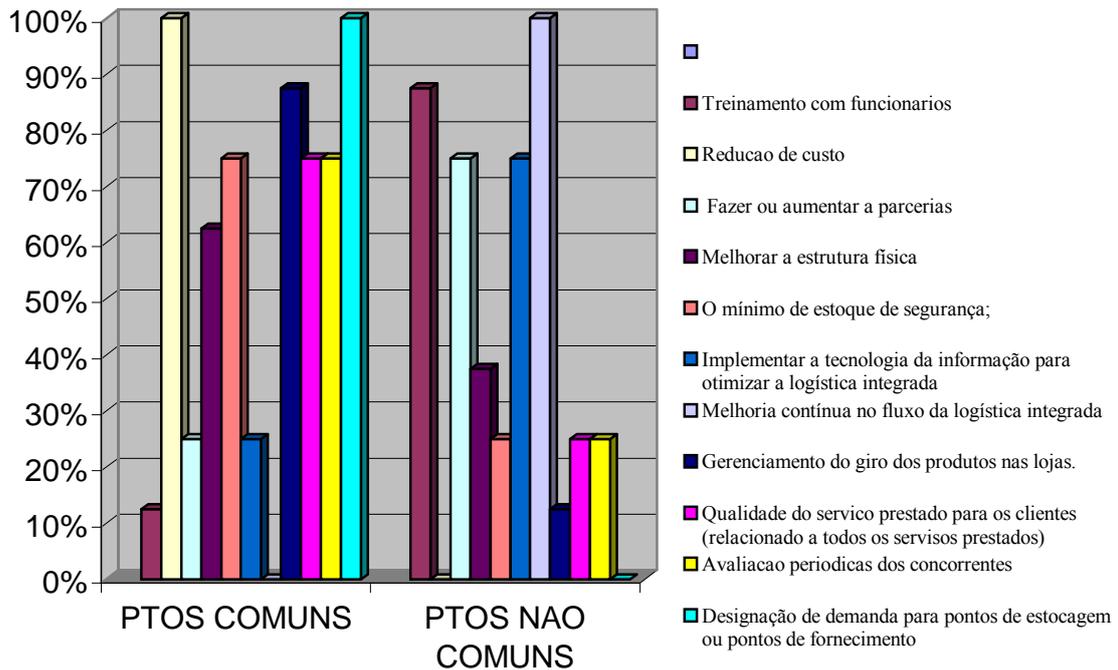
**Tabela 2.** Análise dos Resultados Finais - Avaliação dos Pontos Comuns e não Comuns entre as Empresas Pesquisadas e PEL

	MINIMERCADOS			SUPERMERCADOS COMPACTOS			SUPERMERCADOS CONVENCIONAIS		TOTAL (%) (*)	TOTAL (%) (**)
	A	B	C	D	E	F	G	H		
<b>PONTOS PRINCIPAIS PROPOSTOS</b>										
Treinamento com funcionários	NC	NC	NC	NC	NC	C	NC	NC	<b>13%</b>	<b>88%</b>
Redução de custo	C	C	C	C	C	C	C	C	<b>100%</b>	<b>0%</b>
Fazer ou aumentar a parcerias	NC	NC	NC	C	NC	NC	C	NC	<b>25%</b>	<b>75%</b>
Melhorar a estrutura física	NC	NC	C	C	C	NC	C	C	<b>63%</b>	<b>38%</b>
O mínimo de estoque de segurança;	NC	NC	C	C	C	C	C	C	<b>75%</b>	<b>25%</b>
Implementar a tecnologia da informação para otimizar a logística integrada	NC	NC	C	NC	NC	NC	NC	C	<b>25%</b>	<b>75%</b>
Melhoria contínua no fluxo da logística integrada	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Gerenciamento do giro dos produtos nas lojas.	C	C	C	C	C	NC	C	C	<b>88%</b>	<b>13%</b>
Qualidade do serviço prestado para os clientes (relacionado a todos os serviços prestados)	C	NC	NC	C	C	C	C	C	<b>75%</b>	<b>25%</b>
Avaliações periódicas dos concorrentes	NC	NC	C	C	C	C	C	C	<b>75%</b>	<b>25%</b>
Designação de demanda para pontos de estocagem ou pontos de fornecimento	C	C	C	C	C	C	C	C	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>Total (%) (*)</b>	<b>36%</b>	<b>27%</b>	<b>64%</b>	<b>73%</b>	<b>64%</b>	<b>55%</b>	<b>73%</b>	<b>73%</b>		
<b>Total (%) (**)</b>	<b>64%</b>	<b>73%</b>	<b>36%</b>	<b>27%</b>	<b>36%</b>	<b>45%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>		

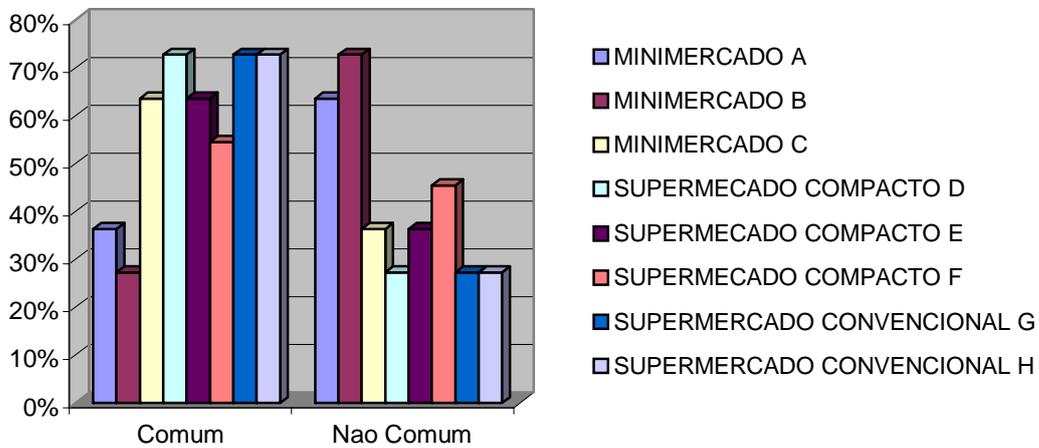
(\*) Relação de pontos comuns ( C ) entre as empresas pesquisadas e PEL

(\*\*) Relação de pontos não comuns ( NC ) entre as empresas pesquisadas e PEL

Fonte: Dado da Pesquisa



**Gráfico 29:** Relação de nº comuns e não comuns por pontos principais pelo nº total de empresas pesquisadas  
 Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 30:** Relação de nº comuns e não comuns por empresas pesquisadas pelo nº total de pontos principais propostas.  
 Fonte: Dados da pesquisa

**6.3.15 Pergunta 15: Deseja acrescentar algo mais?**

- Somente dois responderam à pergunta, sendo: um do grupo dos minimercados referenciando a importância da implementação do planejamento para qualquer tipo de empresa, mesmo que ela seja de pequeno

porte, onde as adaptações seriam feitas para seu tamanho. Outra resposta vem do grupo dos supermercados convencionais que a estrutura de um planejamento estratégico logístico requer investimentos para ser bem sucedido. Somente supermercados enquadrados como Hipermercados são possíveis de realizá-las, cujos investimentos vem de investidores. Enquanto que os proprietários de pequenas lojas ou médias não possuem tais investimentos de origem de terceiros e, sim, deles próprios.

Após o fechamento do cenário perceptivo, com base na análise e interpretação dos resultados pode-se verificar os aspectos que mais diretamente influenciaram o desempenho dos supermercados. Numa visão holística do planejamento estratégico numa abordagem da logística integrada, chega-se a seguinte conclusão de que:

- O PEL tem sua importância como elemento que direciona os esforços da área de logística integrada para alcançar resultados que contribuirão para os objetivos finais da organização, constante da sua estratégia corporativa.
- Os supermercados estudados, apesar não possuírem um planejamento estratégico logístico formal, adotam alguns pontos deste planejamento o que fazem sobreviver neste mercado, e sabem a importância de melhorar estes pontos como incluir outros para torna-los cada vez mais competitivos.

Dentro desse contexto, o presente trabalho cuja hipótese levantada é “o planejamento estratégico numa abordagem da logística integrada é fundamental para que as empresas se tornem mais competitivas”, encontra-se devidamente sustentada.

## **7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

O presente estudo teve como objetivo analisar a utilização ou não do planejamento estratégico logístico nas empresas supermercadistas do município de São Gonçalo – RJ, através da abordagem da logística integrada, bem como amenizar suas deficiências existentes. Para isso, foram apresentados os pressupostos teóricos em relação à logística integrada, gerenciamento da cadeia de suprimento, tecnologia da informação, análise do setor supermercadista e principalmente as técnicas de planejamento estratégico logístico abordados por três autores, o que possibilitou o enriquecimento do trabalho.

No que diz respeito à verificação da utilização do Planejamento Estratégico Logístico no setor supermercadista ficou demonstrada a sua importância como elemento que direciona os esforços da área de logística integrada para alcançar resultados que contribuirão para os objetivos finais da organização, constante de sua estratégia corporativa. A principal questão importante dessa abordagem é criar uma vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes, a partir de indicadores de desempenhos (nível de serviço, produto vendidos, custo de atividade da logística, ambiente físico e estrutural, etc), fatores críticos de sucesso provenientes de uma estratégia logística bem elaborada, dentre outros.

No caso estudado, setor supermercadista, evidenciou-se que apesar da complexidade do sistema logístico quanto à existência do planejamento estratégico, mostrou-se como fator determinante alguns elementos comuns (redução de custo, gerenciamento de giro de estoque, mínimo de estoque de segurança, etc) realizados pelas empresas pesquisadas, o que favorece ainda as suas existências mesmo com precariedade. Por outro lado, se houver a resistência a mudança, ou seja, os fatores não comuns superiores aos fatores comuns, essas empresas poderão fadar ao insucesso.

Por fim, os resultados obtidos através da pesquisa entre supermercados de médio e pequeno porte, revelaram a aplicação de alguns pontos existentes em planejamento estratégico logístico (segundo os autores estudados) em grande parte das empresas estudadas. Isso sugere que nem todos os responsáveis pelas empresas (donos e gerentes) possuem conhecimento nítido sobre esse tipo de planejamento, adotando somente um sistema logístico de gestão de estoque.

### **7.1 Recomendações**

Como ficou explicitado no início do presente trabalho, essa pesquisa visou apenas levantar a questão da utilização ou não do planejamento estratégico logístico no setor supermercadista.

Portanto, fica a sugestão de serem realizadas outras pesquisas de impacto quantitativo ou não, com outras organizações do setor varejista. Por exemplo, comparar os impactos de outras empresas do setor varejista com o setor supermercadista, objetivando aprofundar os dados estatísticos.

Outra sugestão possível é aprofundar o relacionamento da logística integrada com o planejamento estratégico dentro de cada unidade de negócio, a fim de possibilitar o estabelecimento de parâmetros por setor produtivo.

Resta desejar que a evolução do estudo desta parte da logística venha contribuir para a uniformização da linguagem acadêmica e facilitar, assim, a abordagem de futuros trabalhos de pesquisa.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <[www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)>. Acesso em: 12/02/2006

ADAMS, Douglas. **Management accounting for the hospitaly industry: strategic approach**. London: Cassel, 1997.

ALVAREGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística Aplicada: suprimentos e distribuição física**. 3. ed., São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

ARAÚJO, Karine F.. **Tecnologia da Informação e logística: os impactos do EDI nas operações logísticas de uma empresa do setor automobilístico**. Monografia de graduação em engenharia de produção.UFOP, 2003.

ARBACHE, F. S.; GARNIER, A. S.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ARMISTED, Churchill. et al. **Strategics business process management for organizational effectiveness**. *Long Range Planning*, v. 32, n. 1, p. 96 – 106, 1999.

ARNOLD, JR. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo:Atlas, 1999.

ASSERJ. Associação de Supermercado do Estado do Rio de Janeiro.<[www.asserj.com.br](http://www.asserj.com.br)>, acessado em, 03 de marco de 2006.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo, Atlas: 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento a cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BEAMON, Benita M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, USA, Ohio, v. 19, n. 3, p. 275 – 292, 1999.

BERMAN, Barry. **Retail management: an estrategics approach**. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

BERMAN, Barry e EVANS, Joel R. - **Retail Management: a strategic approach**. 7<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; HELFERICH, O.K. **Logistics management**. New York: Macmillan, 1986.

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

BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. B. **Estrategics marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw.

CARLINE, Gelásio. **A logística integrada como ferramenta para a competitividade em uma agroindústria**. Porto Alegre, 2002. Dissertação de mestrado. UFRGS.

CEGEC – Conselho Empresarial de Gestão Estratégica para Competitividade: como ser competitivo: A gestão para competitividade. *O cliente como elemento estratégico*. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2004. p. 77-82.

CEL – Centro de Estudo de Logística – <[www.cel.coopead.ufrj.br](http://www.cel.coopead.ufrj.br)>, acessado em: 22/11/2005.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo, Makron Books:1993.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management**. Londres: Pitman, 1992.

\_\_\_\_\_. **Total distribution: a framework for analysis, costing and control**. London: Gower Press, 1971.

\_\_\_\_\_. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **O Marketing da Logística**. Trad. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1999.

CLM – Council of Logistics Management. Disponível em: <<http://www.clm1.org>>. Acesso em: 11/09/2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informação gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. Atlas:2000.

CZINKOTA, Michael R. Cols. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ECEX/IE/UFRJ – Curso de Pós-Graduação em Comércio Exterior Logística – **otimização do transporte e estoques na empresa** [prof. Dieter Goebel]. Estudos em Comércio Exterior Vol. I nº 1 – jul/dez 1996 (ISSN 1413-7976)

ELLRAM, L.M.; LA LONDE, B.; WEBER, M.M. Retail Logistics. Internation Journal of Phisical Distribuction e Logistics Management. v. 29, n.7/8, p 20-34,99.

FERNANDA, Maria Hijjar. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. Coleção Coppead, Atlas: 2000, p 57-64.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David. & HAGUENAUER, L.; **Made in Brasil**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996.

FIGUEIREDO, Kleber. Rentabilidade de cliente e nível de serviço. In: FREURY, P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. (Org). **Logística empresarial, a perspectiva brasileira**, p.65-74. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Kleber; WANKE, Perter. **Ferramentas da Qualidade Total Aplicadas no Aperfeiçoamento do Serviço Logístico**. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-qual-log.htm>>. Acesso em: 24 de outubro de 2005.

FREITAS, Carlos. Informação a Jato. **Information Week.**, n. 41, p. 8, marco de 2001.

FREURY, Paulo F.; FIGUEIREDO, K. F.; WANKE, P. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. (Coleção COPPEAD de Administração). São Paulo: Atlas, 2000.

GOLDSBY, Thomas J.; CLOSS, David J. Usinig activity-based costing to reengineer the reverse logistics channel. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 30, n.6, p.500-514, 2000.

HELENA, Maria T. G.. **Mensuração de desempenho logístico um estudo de casos em quatro empresas multinacionais atuantes no Brasil**. Dissertação de mestrado, Rio de Janeiro, UFRJ – COPPEAD, 2004.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl.; SCHLESSINGER, Leonard A. **The service profit chain**. New York: Free Press, 1997.

HOLLEY, Graham J.**Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. 2a. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, :2001.

IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do Marketing**. Ed. Futura, São Paulo:2001.

INSTITUTE MANAGEMENT ACCOUNTS, Statements on management accounting practices and techniques:tools techniques for implementing integrated performace managents systems. Montavale, NJ, Statement n.4DD, may 15, 1998.

JACKSON, Gail C.;STOLTMAN, Jeffrey. J.; TAYLOR, A. **Moving Beyond Trade-offs**. International Journal of Physical Distribution and a Logistics Management, v.24, n.1, p.4-10, 1994.

KOBAYASHI, Shun'ichi. *Renovação da Logística: como definir as estratégias de distribuição física global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán tecnologia e lingüística. São Paulo: Futura, 1999.

LA LONDE, Bernard J.; COOPER, Martha C.; NOORDEWIER, Thomas G. **Customer service: a management perspective**. Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management, 1988.

LA LONDE, Bernard J.; POHLEN, T. L. 1998. **Survey of activity-based costing applications within business logistics**. IN: Annual Conference of the Council of Logistics Management, Anaheim, 1998. Proceedings...Oak Brook, Illinois: council of Logistics Management, v.31, p.15-33,1998.

LACERDA, Leonardo. **Armazenagem Estratégica:Analisando novos conceitos**. In: FLEURY, P.F., FIGUEIREDO, K., WANKE, P. (org). *Logística Empresarial*. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000a. Cap. 5, p. 154-160.

LAMBERT, Douglas. M. **Estrategics logistics management**. Homewood: Richard D. Irwin, 1993.

LAMBERT, Douglas.M.; STOCK, J.R. **Strategic Logistics Management**. Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1993.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. **Administração Estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LAVALLE, César R. **O estágio de desenvolvimento da organização logística em empresas brasileiras: estudo de casos**. 1995. 277. Tese (mestrado em ciências) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, UFRJ, Rio de Janeiro.

LEVY, Michael e WEITZ Barton A. – **Administração de Varejo**. Tradução: Eriki Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000, 695p.

LIBERATONE, M. J.; MILLER, Title. **A framework for integrating activity-based costing and the balanced scorecard into the logistics strategy development and monitoring process**. *Journal of Business Logistics*, v.19, n.2, p.131-154, 1998.

LIMA, Orlando Fotes (2001) **Análise e avaliação do desempenho dos serviços de transporte de carga**. In: Caixeta-Filho, J. V. e R. S. Martins (eds.) *Gestão logística do transporte de cargas*. Ed. Atlas, São Paulo.

LIN, B.; COLLINS, John; SU, R. K. **Suppy Chain costing: na activity-based perspective**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, v.31, n. 9/10, p.702-714, 2001.

LOCKAMY III, Archie. Quality-focused performance measurement systems: a normative model. **International Journal of Operations & Production Management**, USA, Florida, vol. 18, no 8, p. 740 – 766, 1998.

- LUBBEN, R.T. **Just-in-time**. McGraw-Hill, São Paulo, 1989.
- MARCELO, Otávio M.O. **Gestão de estoque no pequeno e médio varejo de supermercado na Bahia**. Dissertação de mestrado.UFBA, 2005.
- MARQUES, Érica F. e ALCÂNTARA, Rosane L. C. - **Gerenciamento por Categoria como Estratégia de Diferenciação e Enfoque**: um estudo multicaso em pequenos e médios supermercados. XXVII ENANPAD, Itikaia, 2003. (CD-ROM, GOL 1854)
- MCGEE, J. e PRUSAK, L. - **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 244p.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**, Porto Alegre, Bookman, 2000, p. 13-259.
- MOLLER, Charles; JOHANSEN, John. Logistical Efficiency – A frame of reference. **IPS Research Seminar**, Denmark, University of Aalborg, 22-24 March 1993.
- MORGADO, Maurício G.; GONCALVES, Marcelo N. **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Ed Senac, 2001.
- MOURA, Reinaldo A. Revista Log&Mam: Armazenagem automatizada. Outubro, 2004. p.22-25.
- NAZÁRIO, Paulo. **Papel do Transporte na estratégia Logística**. In: FLEURY, P.F., FIGUEIREDO, K., WANKE, P. (org). **Logística Empresarial**. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000a. Cap. 4, p. 126 –132.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- O'LOUGHLIN, K.A.; COPACINO, W.C. **Logistics Strategy**. In: ROBERSON, J. F.; COPACINO, W.C.; HOME, R.E. **The Logistics Handbook**. New York, NY: The Free Press; 1994, Cap.4, p.57-57.
- PIMENTA, Mauricio Lima. <[www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-lima.htm](http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-lima.htm)>, acessado em 09 de setembro de 2005.
- POHLEN, T. L.; LALONDE, Bernard. J. **Implement activity-based costing (ABC) in logistics**. Journal of Business Logistics, v.15, n.2. p.1-23, 1994.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 70-71, May-July, 1990.

RAZZOLINI, F. Edelvino. **Avaliação do desempenho logístico de fornecedores de medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

RIE – Revista de Inteligência Empresarial. nº 12. Julho de 2002.

ROBERTO, Luiz Palma da Fonseca, Consultor da IMAM Consultoria Ltda., de São Paulo, 2002. **As Novas Estratégias Logísticas**, <[www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO63.htm](http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO63.htm)>, acessado em **31/10 as 12:21**.

SCHIMTT, Bruno H. **Modelo de avaliação de desempenho de operadores logísticos atuantes no setor agrícola de cargas a granel.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SIMÕES, Carlos F. Notas de aula apostila – Disciplina de comércio eletrônico. Universidade Veiga de Almeida – curso de Website, 2002.

SINK, S.; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization of the future.** Norcross, Georgia. Industrial of Industrial Engineers, 1989.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARRISON, Alan; et al. **Administração da produção.** Edição compacta. Ed Atlas: São Paulo:1999.

STALK JR., George; ABEGGLEN, J. C.. Japan's dark side of time. **Harvard Business Review**, 71(4): 93-102, July/August 1993.

STOCK, Jame R.; LAMBERT, Douglas M. **Becoming a “world class” company with logistics service quality.** Internation Journal of Logistics Management. V.3, n.1, 1992.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial.** 1ª. Edição. São Paulo: Addison Wesley, 2005.

UELZE, Reginaldo. **Logística empresarial.** Ed. Pioneira, São Paulo:1974.

VERGARA, Sylvia Constant.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo, Atlas: 1998.

## APÊNDICE A

### FORMULÁRIO

CONFIDENCIAL

Data: 25/03/2006

ITEM	PERGUNTAS	SIM	NAO	NÃO SEI
1.	A empresa possui um planejamento estratégico logístico formal?			
2.	A empresa tem objetivos e metas bem definidos?			
3.	A empresa avalia, periodicamente, a sua posição perante seus concorrentes?			
4.	Quanto à tecnologia da Informação: possui <i>softwares</i> integrados de gerenciamento logístico voltado para a cadeia de suprimentos, tais como: DRP's (planejamento de recursos de demanda), WMS (sistema de gerenciamento de armazéns), OMS (sistema de gerenciamento de pedidos) e BI (Inteligência de negócio)?			
5.	A empresa possui um nível de estoque baixo?			
6.	O tempo médio: do pedido até a chegada do produto a empresa é de: ( ) até uma semana ( ) de uma a duas semanas ( ) de duas a quatro semanas ( ) mais de quatro semanas			
7.	O material estocado é armazenado adequadamente?			
8.	O giro de estoque é alto?			
9.	Os materiais estão separados por seções?			
10.	Existem treinamentos periódicos com seus funcionários?			
11.	A empresa tem alguma parceria com fornecedores objetivando melhorar a cadeia de suprimento?			
12.	O índice de clientes insatisfeitos é grande?			
13.	A empresa possui serviços de entrega em domicílio ou qualquer outro tipo de entrega programada?			

**OBS.: Todas as respostas do Quadro são justificadas.**

14. Após uma breve explicação sobre os pontos mais importantes do Planejamento Estratégico Logístico adequado para o setor supermercadista, cite dentre estes pontos os que não são praticados pela sua organização.

15. Deseja acrescentar algo mais?

## APÊNDICE B

### Empresas existentes no Estado do Rio de Janeiro por município

MUNICÍPIOS	QUANTIDADES SUPERMERCADOS	MUNICÍPIOS	QUANTIDADES SUPERMERCADOS
ANGRA DOS REIS	2	NOVA FRIBURGO	1
APERIBE	1	NOVA IGUAÇU	24
ARARUAMA	3	PARACAMBI	3
BACAXÁ	1	PARATI	1
BARRA DO PIRAI	4	PATY DO ALFERES	3
BARRA MANSA	17	PETRÓPOLIS	3
BELFORD ROXO	26	PINHEIRAL	1
BOM JARDIM	1	PIRAÍ	3
BOM JESUS DE ITABAPOANA	7	PORCIUNCULA	1
CABO FRIO	5	PORTO REAL	2
CACHOEIRAS DE MACACU	3	QUATIS	1
CAMBUCI	1	QUEIMADOS	2
CAMPO GRANDE	1	QUISSAMÁ	2
CAMPOS DOS GOITACAZES	35	RESENDE	2
CANTAGALO	1	RIO CLARO	1
CARAPEBUS	2	RIO DE JANEIRO	179
CARDOSO MOREIRA	1	S. JOSÉ DO VALE DO RIO PRETO	1
CARMO	1	SÃO FIDÉLIS	6
CHIADOR	1	SÃO FRANCISCO DE ITABAPOANA	5
COMENDADOR LEVY GASPARIAN	1	SÃO GONÇALO	43
CONCEIÇÃO DE MACABU	1	SÃO JOÃO DA BARRA	5
CORDEIRO	1	SÃO JOÃO DE MERITI	19
DUAS BARRAS	2	SÃO PEDRO DA ALDEIA	1
DUQUE DE CAXIAS	53	SAPUCAIA	1
ENG. PAULO DE FRONTIN	1	SAQUAREMA	4
GUAPIMIRIM	2	SEROPÉDICA	3
IGUABA GRANDE	1	SILVA JARDIM	2
ITABORAÍ	8	STA. MARIA MADALENA	1
ITAGUAÍ	1	STO. ANTÔNIO DE PÁDUA	6
ITALVA	1	SUMIDOURO	1
ITAOCARA	1	TANGUÁ	3
ITAPERUNA	7	TERESÓPOLIS	3
JAPERI	2	TRAJANO DE MORAES	1
LAJE DO MURIAÉ	1	TRÊS RIOS	1
MACAÉ	4	VALENÇA	2
MACUCO	1	VARRE SAI	3
MAGÉ	9	VASSOURAS	1
MARICÁ	7	VOLTA REDONDA	15
MESQUITA	3	TOTAL	599
MIGUEL PEREIRA	1		
MIRACEMA	1		
NATIVIDADE	4		
NILÓPOLIS	3		
NITERÓI	14		

Fonte: Adaptada ASSERJ

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)