

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**O MOVIMENTO E.C.R. :
SUA CRESCENTE PRESENÇA DENTRO DO GRUPO SENDAS**

JAYME PEREIRA DOS REIS JUNIOR

Orientador: Professor Doutor Alexandre Linhares

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da FGV como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Rio de Janeiro
2001

FOLHA DE APROVAÇÃO

O MOVIMENTO E.C.R.: SUA CRESCENTE PRESENÇA DENTRO DO GRUPO SENDAS

JAYME PEREIRA DOS REIS JUNIOR

Dissertação submetida ao corpo docente da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – EBAP/FGV, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof.Dr.Alexandre Linhares - Orientador

Prof.Dr. Celso Campos

Prof.Dr.André Lacombe

REIS, JAYME PEREIRA DOS

**E.C.R. :
UM DIFERENCIAL COMPETITIVO DO GRUPO SENDAS
[Rio de Janeiro] 2001**

xv, 120 p., 29,7cm (EBAP/FGV, Mestre em Administração, 2001)

Dissertação – Fundação Getúlio Vargas, EBAP

DEDICATÓRIA

***“Há na vida algo pior do que o fracasso:
é não haver feito a tentativa. O
progresso é realizado pelo homem que
age, e não pelo que discute de que
maneira as coisas não deveriam ter sido
feitas.”***

(Franklin Roosevelt)

**A meu pai, cuja saudade permanece sempre
em meu coração, por todos os ensinamentos.**

**A minha irmã Edna, por ser minha segunda
mãe e fazer tudo que pode por mim.**

**A minha esposa maravilhosa, por sua
participação fundamental na minha carreira,
sempre me apoiando e aceitando todos os
desafios ao meu lado e por ser a minha fonte
de felicidade.**

**Aos meus filhos, pela compreensão e
participação.**

**E a minha secretária Glória Almeida por todo o
seu carinho e dedicação como representante
da amizade que faz com que as pessoas
contribuam pela simples alegria de servir.**

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Alexandre Linhares, pela orientação segura e criteriosa, em todas as fases deste estudo.

Ao Professor Renaud Barbosa pelo companheirismo ao longo de todo este período.

À Professora Débora pelos esclarecimentos em relação à parte metodológica deste trabalho, pela atenção e simpatia com que sempre me recebeu, e pelas palavras de estímulo e conforto nos momentos de dúvida e incerteza.

Ao Grupo Sendas, em nome do Sr. Arthur Antonio Sendas, pela oportunidade de todo este aprendizado.

Aos meus amigos Alberto Monteiro, Marcos Oswaldo e Eugênio Carvalhal pelo companheirismo e apoio em todos os momentos.

Aos participantes da Cadeia Logística do Varejo que contribuíram em fornecer os dados necessários à pesquisa de campo.

A Márcia Rodrigues como representante dos meus colaboradores que sempre apoiaram as mudanças necessárias para a implantação das ferramentas do E.C.R.

SEM VOCÊS, TERIA SIDO MUITO MAIS DIFÍCIL

SUMÁRIO

Folha de Aprovação.....	ii
Ficha Catalográfica.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Sumário.....	vi
Lista de Anexos.....	ix
Lista de Ilustrações.....	x
Resumo.....	xi

CAPÍTULO 1 – LOGÍSTICA

1.1. DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA	01
1.1.1. EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA.....	03
1.1.2. EXTENSÃO DA ESFERA LOGÍSTICA.....	06
1.2. – ATIVIDADES LOGÍSTICAS.....	07
1.2.1. ATIVIDADES PRIMÁRIAS.....	07
1.2.2. ATIVIDADES DE APOIO.....	09
1.3. – COMPONENTES DO SISTEMA LOGÍSTICO.....	11
1.3.1. ÁREA COMERCIAL.....	11
1.3.2. FORNECEDORES.....	12
1.3.3. ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS.....	14
1.4. – ABASTECIMENTO.....	15
1.5. – RECEBIMENTO E ARMAZENAGEM.....	16
1.6. – DISTRIBUIÇÃO.....	18
1.7. – NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO.....	22
1.7.1. O QUE É NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO AO CLIENTE.....	24
1.7.2. IMPORTÂNCIA DO NÍVEL DE SERVIÇO.....	25
1.7.3. ADMINISTRAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO.....	26

CAPÍTULO 2 – O E.C.R. NO SUPERMERCADO BRASILEIRO.....27

2.1. EVOLUÇÃO DO VAREJO.....	27
2.1.1. EMERGÊNCIA DA DISTRIBUIÇÃO MODERNA.....	27
2.1.2. ADAPTANDO-SE	30
2.2. – VAREJO BRASILEIRO.....	31
2.2.1. A MODERNIZAÇÃO DO VAREJO NO BRASIL.....	31
2.2.2. NOVO CENÁRIO DO VAREJO BRASILEIRO.....	36
2.2.3. O NOVO CONSUMIDOR BRASILEIRO.....	37
2.2.4. NOVA REALIDADE PARA O VAREJO.....	39
2.2.4.1. ENTRADA DE CAPITAL ESTRANGEIRO – FUSÃO E AQUISIÇÕES.....	39
2.2.4.2. NEGÓCIOS FAMILIARES SENDO PROFISSIONALIZADOS.....	40
2.2.4.3. CONCENTRAÇÃO DE MERCADO.....	40
2.2.4.4. NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E NOVOS FORMATOS DE LOJAS.....	41
2.2.4.5. CONSOLIDAÇÃO DO CONCEITO DE MARCA PRÓPRIA.....	41
2.2.5. A NOVA REALIDADE PARA O FORNECEDOR.....	42

CAPÍTULO 3 – A E.C.R. COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO.....44

3.1	O NOVO MERCADO.....	44
3.1.1.	A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	45
3.2	AMBIENTE LOGÍSTICO EM MUTAÇÃO.....	48
3.2.1	A EXPLOSÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE.....	48
3.2.2	A CONCORRÊNCIA BASEADO NO TEMPO.....	49
3.2.2.1	TEMPO DE REAÇÃO.....	51
3.3	RUMO AO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	51
3.3.1	EFICIENTE CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	53
3.3.2	GERENCIAR A LOGÍSTICA COMO UM SISTEMA.....	54
3.3.3	AUMENTAR O FATURAMENTO COM A INOVAÇÃO LOGÍSTICA.....	55
3.3.3.1	REDUÇÃO DO LEAD TIME ENTRE O RECEBIMENTO DOS PEDIDOS E ENTREGAS.....	55
3.3.3.2	DIMINUIÇÃO DOS MATERIAIS QUE FALTAM.....	55
3.3.3.3	EXTENSÃO DA FAIXA HORÁRIA DE RECEBIMENTO DOS PEDIDOS.....	56
3.3.3.4	DIMINUIÇÃO DO NÚMERO DE ARTIGOS NOS PEDIDOS.....	56
3.3.3.5	MAIOR FREQUÊNCIA NAS ENTREGAS.....	56
3.3.4	REDUZIR OS CUSTOS MEDIANTE A INOVAÇÃO LOGÍSTICA.....	57
3.3.4.1	REDUÇÃO DO CUSTOS DE TRANSPORTE E ENTREGA.....	57
3.3.4.2	REDUÇÃO DOS CUSTOS DE CARGA E DESCARGA.....	58
3.3.4.3	REDUÇÃO DOS CUSTOS DE ARMAZENAGEM E DE GESTÃO DOS ESTOQUES.....	58
3.3.4.4	REDUÇÃO DOS CUSTOS GERAIS DE GESTÃO.....	59
3.4	A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NO GRUPO SENDAS.....	61
3.4.1	COMPOSIÇÃO DA ESTRUTURA LOGÍSTICA DO GRUPO SENDAS.....	65
3.4.1.1	A ESTRUTURA DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO.....	66
3.4.1.2	A CAPACIDADE DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM.....	66
3.4.1.3	A COMPOSIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS PRÓPRIOS E TERCEIROS.....	67

CAPÍTULO 4 – ASPECTOS ESTRATÉGICOS NA IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO E.C.R.....68

4.1	EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR) OU RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR.....	68
4.2	REPOSIÇÃO EFICIENTE.....	70
4.2.1	BENEFÍCIO.....	71
4.2.2	CASO PRÁTICO.....	73
4.2.3	RESULTADOS.....	74
4.3	PADRONIZAÇÃO.....	76
4.3.1	CASO PRÁTICO.....	77
4.3.2	RESULTADOS.....	79
4.4	COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	80
4.4.1	IMPACTOS.....	81
4.4.2	BENEFÍCIO POTENCIAL.....	82
4.5	GERENCIAMENTO POR CATEGORIA.....	83

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....85

5.1	ANÁLISE DOS ASPECTOS REALCIONADOS A IMPLANTAÇÃO DO ECR.....	86
5.2	ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS AOS FORNECEDORES.....	86
5.3	ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS AOS CLIENTES INTERNOS COMPRAS E LOGÍSTICA.....	92

CAPÍTULO 6 – ASPECTOS ESTRATÉGICOS NA IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO E.C.R.....	107
6.1 ASPECTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS.....	107
6.2 ASPECTOS RELACIONADOS AOS RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	108
6.3 ASPECTOS RELACIONADOS AOS RECURSOS HUMANOS.....	108
6.4 ASPECTOS REALCIONADOS AOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO.....	109
6.5 RECOMENDAÇÕES.....	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES INTERNOS – COMPRAS E LOGÍSTICA
ANEXO B – QUESTIONÁRIO AOS FORNECEDORES

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Ching: 1999, 17	PAG 02
FIGURA 2 – Ching: 1999, 20	PAG 05
FIGURA 3 – Ballou: 1993, 24	PAG 09
FIGURA 4 – Ching: 1999, 98	PAG 13
FIGURA 5 – Martins: 2000, 267	PAG 15
FIGURA 6 – Martins: 2000, 299	PAG 18
FIGURA 7 – Martins: 2000, 316	PAG 20
FIGURA 8 – Martins: 2000, 316	PAG 21
FIGURA 9 – Martins: 2000, 317	PAG 21
FIGURA 10 – Martins: 2000, 317	PAG 22
FIGURA 11 – Morgado: 1997, 41	PAG 34
FIGURA 12 – Porter: 1999, 83	PAG 46
FIGURA 13 – Kobayashi: 2000, 22	PAG 60
FIGURA 14 – Cadeia de suprimentos Sendas	PAG 62
FIGURA 15 – Investimentos do Grupo Sendas em logística	PAG 65
FIGURA 16 – Modelo de distribuição Sendas	PAG 67
FIGURA 17 – E.C.R.Brasil 2: 2000, 8	PAG 73
FIGURA 18 – E.C.R.Brasil 3: 2000, 30	PAG 81

RESUMO

Este estudo demonstrou os impactos do E.C.R. – Resposta Eficiente ao Consumidor na cadeia de suprimentos de uma empresa de varejo, precisamente do grupo Sendas, empresa esta que busca na logística um diferencial competitivo para sobreviver neste mercado acompanhando as mudanças e as melhorias operacionais no fluxo de produtos e das operações, causadas pela evolução tecnológica que o varejo vem sofrendo nos últimos anos. Para tanto foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, de forma a embasar conceitualmente e com informações relevantes a caracterização da empresa inserindo a mesma neste contexto de cadeia de suprimentos e foco no cliente, estabelecendo uma relação entre a empresa pesquisada e a aplicação da tecnologia existente. Quanto aos aspectos relacionados aos ganhos de eficiência, houve uma preocupação com a implantação das ferramentas do E.C.R. como um fator determinante para a perpetuação do negócio. Os ganhos de eficiência permitiram a empresa este diferencial competitivo na disputa pelo mercado, certamente outros aspectos como atendimento são relevantes para garantir a eficiência da cadeia, portanto, avaliamos as interfaces entre os participantes da cadeia (fabricantes, fornecedores), grupo Sendas (varejista) e consumidores. Assim, concluímos este estudo mapeando pontos fortes e fracos desta relação, identificando as barreiras a serem vencidas e algumas recomendações.

PREFÁCIO: O CONTEXTO DO E.C.R. NO SUPERMERCADO BRASILEIRO.

Evolução do Varejo

O comércio varejista passou por profundas transformações nas últimas décadas. Acompanhar a trajetória da sua atividade é um trabalho fascinante porque reflete com exatidão as mudanças ocorridas nas relações sociais ao longo dos tempos.

Costumava-se dizer no passado que o exercício da atividade varejista era uma questão de vocação. Todavia, as sociedades evoluíram e a figura do empresário empreendedor do varejo ficou esmaecida com o tempo. Hoje, grandes organizações do varejo são dirigidas por profissionais que captam recursos no mercado e lidam com sofisticados modelos econométricos de previsão de vendas. Embora a empresa varejista tenha se sofisticado e perdido a identidade, a magia do varejo continua a encantar. (Morgado, 1999: 23)

O comércio tem de responder, em definitivo, ao crucial problema do “aqui e agora”, pois, se um consumidor não encontra o que deseja numa loja, muito provavelmente vai abastecer-se em outra, e venda perdida é para sempre. (Angelo, 1994: 16)

Emergência da Distribuição Moderna

Com efeito, até meados da década de quarenta do século XIX, o comércio, em todo o mundo desenvolvido, se pautava por uma série de atividades concentradas sob o comando de um mercador e seus poucos comandados. Não raro, um mesmo comerciante fazia os papéis de atacadista, importador, distribuidor e varejista. A grande maioria dos estabelecimentos comerciais tinha apenas uma, duas ou no máximo três pessoas trabalhando. A variedade de produtos comercializados era enorme e tornava impraticável qualquer ganho de escala por parte desses negociantes.

O segmento dinâmico do comércio estava nesse período localizado no intenso comércio ultramarino. Nesse ramo, grandes empresas, muitas delas constituídas por ações, desenvolviam o transporte de mercadorias das colônias para a distribuição nas metrópoles.

A decadência do comércio colonial abriu espaço para os mercadores ianques que intensificaram a importação e distribuição de artigos por grandes centros urbanos como Filadélfia e Nova York. Já no começo do século XVIII, os americanos dominavam o comércio de rum, algodão, alimentos, vidros, utensílios domésticos e outros entre Antilhas, a Europa e a costa leste dos Estados Unidos. Logo começaram a surgir comerciantes especializados e instalações para a distribuição de produtos em todo o território americano.

No plano organizacional, iniciou-se a montagem de poderosas empresas varejistas financiadas por meio do lançamento de ações no mercado. No plano logístico, a empresa varejista começou sua penetração em novos mercados do interior, tanto pela melhoria das rotas de transportes quanto pela abertura de canais e vias regulares de comunicação fluvial. (Morgado, 1999: 25)

Em 1780 começaram a operar plenamente as fábricas movidas a vapor. Aos poucos, essa nova força motriz substituiu as velhas instalações fabris localizadas próximas dos rios e quedas de água. Em 1830, a primeira locomotiva a vapor entrou em operação e as ferrovias começaram a se espalhar por todo o território europeu e americano. Em 1837 instalou-se a primeira linha de telégrafo acompanhado da ferrovia. Com isso o mundo convivia com duas revoluções simultâneas, a Revolução Industrial e a Revolução dos Transportes e Comunicações. Em outras palavras, surgiu a oferta da produção em massa e o encurtamento de distâncias. Restava mudar os esquemas de distribuição existentes, ou seja, introduzir o consumo em massa.

Entre 1850 e 1860 principiou a diferenciação interna do comércio; surgiam os atacadistas, com papel e atuação diversos dos que cabiam aos varejistas. Ao mesmo tempo, os

varejistas começaram a se especializar, comprando de fabricantes também especializados e vendendo para sua clientela definida – primeiro, produtos agrícolas; depois, bens de consumo. Nos anos setenta e oitenta surgiu o distribuidor em massa no varejo, o grande magazine e a venda de artigos por correspondência.

O atacadista, em princípio, é o maior beneficiário das revoluções do século XIX. A rapidez e regularidade do transporte e a facilidade do sistema de comunicações acabaram de vez com o papel do comissário, colocando em seu lugar o revendedor. A rede de revendedores se expandiu pelas regiões mais isoladas do território americano e europeu.

(Morgado, 1999: 26)

Uma característica marcante desse novo varejo foi à especialização das funções no ambiente de trabalho; empacotadores, estoquistas, compradores, vendedores, transportadores, etc. perfaziam uma legião de empregados com alta produtividade.

Com a especialização do comércio, certos serviços que eram exclusivos da esfera comercial ou bancária se multiplicaram. Foi o caso das agências de crédito especializadas e das empresas de informações comerciais.

Outro desdobramento do comércio foi às agências de publicidade. A função de fazer propaganda dos produtos à venda era, até então, assumida pelas empresas que faziam o comércio. Com a disseminação do varejo em alta escala, surge a preocupação com a rotação dos estoques. As liquidações eram a solução para produtos com baixa rotação, portanto a preparação de anúncios publicitários requeria uma especialização das empresas varejistas. (Morgado, 1999: 27)

Assim como o atacado, o varejo começou a introduzir-se na fabricação de alguns produtos para a venda, não apenas de vestuário, mas também de móveis e tapeçarias com o objetivo de rodar mais rapidamente estoques. (Morgado, 1999: 28)

Adaptando-se à Realidade da Demanda

O aumento da população e da renda levou a uma demanda sempre crescente e praticamente ilimitada. Salvo algumas crises restritas, havia espaço para o crescimento da oferta sem preocupação com eficiência ou redução de custos. A fórmula mágica da alta rotação de estoques permitia fortes ganhos absolutos com margens reduzidas. Uma vez que o custo dos produtos comercializados tendia a se reduzir, devido às altas escalas e aos contínuos ganhos de produtividade, os custos de operação dos varejistas não eram normalmente levados em consideração.

A ênfase, a partir dos anos trinta, estava na eficiência operacional e na adaptação dos produtos, preços e atendimento às novas características da demanda.

Alguns formatos embrionários de vendas de auto-serviço já estavam sendo testados e haviam apresentado bons resultados por volta de 1912. (Morgado, 1999: 30)

Logo se percebeu a vantagem do sistema, pois, além da evidente redução de custos, os clientes comparavam mais quando deixados livres para escolher. Um estudo realizado na época mostrava que a compra média por transação subia de US\$ 0,72 no sistema tradicional para US\$ 1,60 no auto-serviço.

No entanto, os grandes protótipos de supermercados surgiram em Los Angeles na segunda metade dos anos trinta. O modelo do auto-serviço se disseminou rapidamente e muitos donos de mercadoria mudaram totalmente o formato de sua loja. Passaram a ocupar um espaço em forma de ‘U’ ou ‘L’, eliminaram-se os balcões e colocou-se toda a mercadoria em prateleiras baixas. (Morgado, 1999: 31)

Em todo o mundo, essas lojas se instalaram no centro das cidades, aproveitando a infra-estrutura de transportes e a segurança que a localização proporcionava.

(Morgado, 1999: 32)

O Varejo Brasileiro

Pode-se afirmar que o varejo brasileiro surgiu apenas na segunda metade do século XIX. Até então, as vendas eram exercidas por mascates que percorriam os povoados e vilas negociando artigos diferenciados. Isso porque os núcleos populacionais de maior porte, como o Rio de Janeiro ou Salvador, não reuniam mais do que umas dezenas de milhares de habitantes, muitos dos quais eram escravos.

Os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte instalaram-se nas cidades no final do século passado, comercializando artigos importados para a aristocracia.

Esses estabelecimentos inovaram no comércio brasileiro, introduzindo métodos de vendas e exposição das mercadorias e uma organização reformulada quanto ao sistema de compras. Todavia, na prática, essas grandes lojas traziam para o Brasil o modelo de lojas de departamentos que já existia nos Estados Unidos e na Europa há várias décadas.

Com a rápida urbanização do país e a entrada de milhares de imigrantes, o maior problema do varejo brasileiro do início do século era ainda o abastecimento alimentar. A falta de mercadorias formadoras de preços e a mínima infra-estrutura para escoamento da produção agrícola do interior levavam à inquietação popular e à revolta contra os obsoletos varejistas de alimentos. (Morgado, 1999: 33)

A Modernização do Varejo no Brasil

“Tirando o seu paletó – e assim uniformizado – começa o balconista o seu dia de trabalho. Sua primeira tarefa é limpar e arrumar em seu setor de balcão as mercadorias expostas à venda nas estantes, vitrinas e mostruários; verificar as faltas existentes em consequência das vendas do dia anterior e providenciar o suprimento no estoque...” (Luís A Costa Pinto, O Balconista. Rio de Janeiro, Departamento Nacional do SENAC, 1954)

Esse pequeno trecho inicial do livro de Costa Pinto oferece um retrato fiel da rotina de um balconista em um estabelecimento do varejo na década de cinquenta. Embora, em certos estabelecimentos comerciais brasileiros, a rotina permaneça a mesma hoje, muita coisa mudou desde aquela época. Esse lado curioso do comércio, no entanto, comprova que o varejo brasileiro do início dos anos cinquenta ainda se pautava por métodos tradicionais de gestão. (Morgado, 1999: 33)

Alguns elementos do varejo já disseminados nas empresas americanas desde o século passado só se generalizariam no Brasil nos anos cinquenta, como, por exemplo:

- Estrutura departamentalizada;
- Auto-serviço;
- Organização e gestão de Recursos Humanos;
- Baixa margem e alta rotação de estoques.

As vendas de varejo em massa começaram a se tornar fatos comuns no Brasil na virada da década de cinquenta, com várias décadas de atraso em relação aos Estados Unidos.

Gouvêa de Souza cita como marcos da modernização do varejo no Brasil a implantação da Sears em 1949, com duas lojas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro, além da filial paulista da Mesbla, Pirani, Eletro-radiobraz e do próprio Mappin.

(Morgado, 1999: 35)

Porém, nada é mais representativo das mudanças que ocorreram no perfil do consumo que a introdução dos supermercados no Brasil. (Morgado, 1999: 36)

Os supermercados apresentavam um conceito novo para o brasileiro, que ao mesmo tempo começava a entrar em contato com a modernidade trazida pela televisão, pela motorização da classe média e pelo *“American way of life”*. O Brasil entrava na era desenvolvimentista, deixando para trás os seus resquícios rurais e provincianos. Como país

jovem e confiante nas suas potencialidades, o novo formato caiu no gosto do consumidor, que se adaptou rapidamente às inovações trazidas pelo supermercado. (Morgado, 1999: 37).

Após ter traçado um resumo da evolução do varejo nos países do Primeiro Mundo e no Brasil, observa-se que a partir dos anos cinquenta surgiu uma diversidade muito grande de formatos do varejo. Esse movimento pode ser visto com um acento maior dos anos setenta no Brasil.

O que está por trás da idéia da “roda do varejo” é que os formatos varejistas também têm um ciclo de vida. Por ser um segmento muito dinâmico, o varejo se transforma rapidamente, abrindo espaços e atendendo a novos nichos de consumidores. Segundo Davidson (1993), todos os formatos de varejo passam por quatro fases distintas: crescimento inicial, desenvolvimento – aceleração, maturidade e declínio. Nessas quatro fases, a participação de mercado e a lucratividade do negócio também se movem.

Esses movimentos têm uma seqüência natural observada em qualquer tipo de negócio, não apenas no varejo. A questão, portanto, é saber identificar, de forma comparativa, a situação de cada tipo de formato e o seu estágio relativo na curva de ciclo de vida institucional do varejo. (Morgado, 1999: 38)

Condições de Criação e Desenvolvimento de Novos Formatos de Varejo

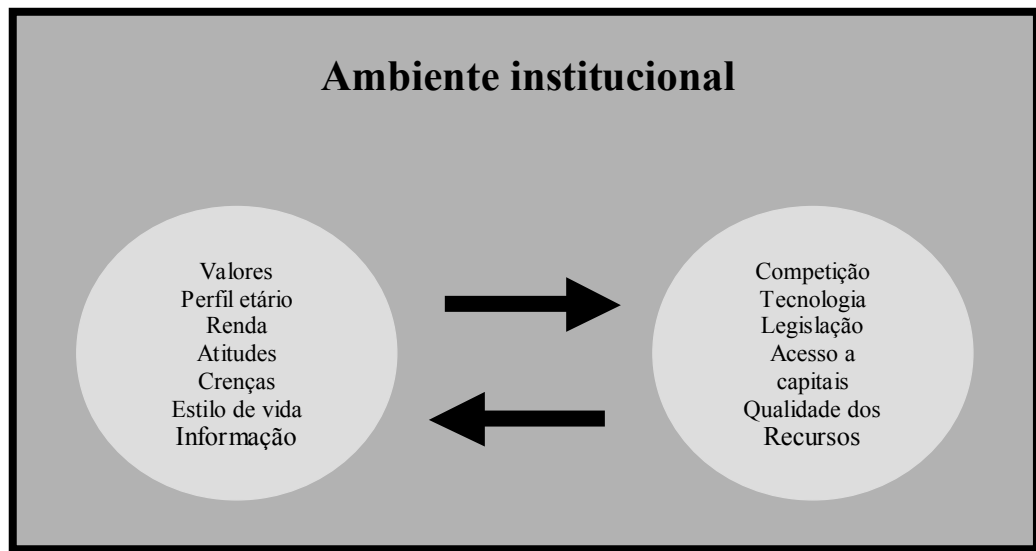


Figura P.1 (Morgado: 1997 41)

Entre os principais efeitos decorrentes do ambiente institucional, podem ser citados;

- Política cambial que favoreça a importação de determinados produtos;
- As formas de regulação para a entrada de capital externo para o setor;
- Formas de tributação local ou nacional;
- Condições de financiamento locais;
- Exigências quanto a horários de funcionamento;
- Legislação trabalhista.

Dentro do varejo lojista, o formato a ser escolhido pode combinar aspectos ligados à estrutura organizacional, ao *mix* de mercadorias e à estratégia de preços. No caso do varejo não – lojista, a venda pode ser pessoal ou não – pessoal.

Um aspecto cuja importância é muito reforçada na determinação do formato de varejo é o *trade-off* entre margem e rotação do estoque. (Morgado, 1999: 42)

Assim, a determinação do *mix* de mercadorias com base na Amplitude (número de linhas de produto comercializadas) e na Profundidade (número de marcas de uma mesma linha) e a estratégia com relação ao preço e forma de distribuição das mercadorias (número de lojas, etc.) indicarão o quanto de rotação e margem o negócio varejista deve mesclar.

De modo geral, respeitadas as características individuais, pode-se afirmar que a combinação de margens e giro nos proporciona diferentes formatos, atendendo às conveniências ou disponibilidade dos investidores no negócio. (Morgado, 1999: 43)

Por esse motivo, certos formatos de varejo envelhecem rapidamente. Muitos empresários não se deram conta de que o paradigma de atendimento ao consumidor mudou. Da mesma forma, mudaram as relações com os fornecedores e com o quadro de funcionários das empresas. Isso não quer dizer que determinados tipos de varejo deverão desaparecer, mas apenas que se encontram na fase descendente de seu ciclo de vida. (Morgado, 1999: 45)

A definição de um formato de negócio varejista depende de inúmeros fatores. Esses fatores dizem respeito ao perfil do empresário ou da sociedade que comanda o negócio, ao tipo de produto e às condições gerais dadas pelo mercado – isso inclui tanto os aspectos institucionais e a concorrência como as características do consumidor que se pretende atingir.

Em um ambiente econômico como o brasileiro, em que as condições de operação de qualquer negócio são bastante instáveis, torna-se difícil definir o estágio do ciclo de vida de qualquer formato varejista. Da mesma forma, dada a instabilidade provocada pelas políticas de abertura comercial, formação de blocos e reestruturação de amplos setores econômicos, a quantidade de novos formatos varejistas introduzidos no mercado é grande. Por esse motivo, qualquer tentativa de inventariar tudo aquilo que existe no mercado é de pouca valia. (Morgado, 1999: 47)

Estar “de frente para o mercado” hoje é uma característica cada vez mais procurada pelas empresas. Neste caso, o varejo leva vantagem, pois está dia a dia em contato com o consumidor final, observando as mais leves alterações na sua mudança de comportamento.

Todavia, com um mercado de fornecedores globalizado e com requisitos de qualidade e atendimento sempre mais disseminados entre todos os consumidores, inclusive os de baixa renda, o varejo tende a ser uma atividade sofisticada em termos técnicos. Por um lado estão as diferenças entre os diversos perfis de consumo, colocado em termos de segmentação de mercado. Por outro estão as características mais agressivas da concorrência, em escala mundial. Com isso, o varejo vai deixando de ser apenas uma atividade “mágica”, reduzida aos poucos empresários com “tino comercial”, “*feeling*” ou “vocação”, para ser também uma atividade com apuro técnico e fundamenta  o empresarial. (Morgado, 1997: 52)

Novo Cenário do Varejo Brasileiro

Até 1994, a economia brasileira estava ambientada em um cenário bastante diferente do atual. Com taxas de inflação mensais que beiravam 30%, a atenção de todos os segmentos de nossa economia estava voltada para a administração eficiente do fluxo de caixa.

Os ganhos provenientes da aplicação dos recursos disponíveis no mercado financeiro, mesmo que em curtíssimo prazo, representavam receita suficiente para saldar os custos operacionais – incluindo todas as ineficiências – e ainda garantindo altas margens de lucro para o comércio e indústria.

Para o consumidor, no entanto, trocar seu papel-moeda por produtos de consumo era uma corrida contra o tempo. Pior do que ser obrigado a adquirir produtos de qualidade apenas razoável, de tecnologia muitas vezes ultrapassada, a preços muitos acima do que poderia ser considerado justo era ver seu poder de compra diminuindo pela remarcação de preços em velocidade muito superior ao aumento de seu s  l  rio.

Enquanto todos discutiam como ganhar mais, o consumidor levava a pior. Descrente e sem ação, ele se via frente a frente com um quadro de hiperinflação, estagnação e descontrole financeiro.

Esta realidade sofreu grandes transformações:

Com o Plano Real passamos a viver em um novo cenário. Os processos simultâneos de estabilização da economia, de queda da inflação e de globalização estimulam ainda mais o consumo de produtos, especialmente nas classes de renda mais baixa.

A partir da introdução da moeda forte no país, os brasileiros têm maior noção dos preços. Com isso, os consumidores conseguem comparar mais facilmente os preços de produtos e serviços.

Com o aumento do poder aquisitivo entre os brasileiros de menor renda e a retomada do crediário, a demanda de bens de consumo, como veículos, eletroeletrônicos, vestuário e alimentos, atingiu níveis altos até o momento.

Como consequência, a concorrência aumentou e houve redução real de preços e margens de produtos populares. Os fornecedores que se adequaram a essa nova realidade tendem a um aumento de volume, e os que não tiveram custos competitivos serão forçados a sair deste mercado. (Associação ECR Brasil, 1998: 19)

O Novo Consumidor Brasileiro

Os valores dos consumidores estão mudando, e isto nunca esteve tão claro quanto nos últimos cinco anos dentro do mercado brasileiro, afetando diretamente produtos e serviços. Pela primeira vez em décadas o brasileiro pode exercer seu direito de escolha, graças aos ganhos de renda que teve e à estabilização da moeda.

O Plano Real trouxe milhões de novos consumidores, trouxe a consciência do valor da moeda, acabou com a necessidade da compra mensal no dia do pagamento, exigiu melhores produtos e mostrou a importância da variedade.

O público queria e quer localização, preço baixo, serviços, mas, cada vez mais, exigem novidades, novas opções, melhores produtos, enfim, com maior poder de compra, tornou-se exigente sobre o que consumir. Os hábitos de compra mudaram, e conhecer o consumidor ainda é o único caminho para conquistá-lo.

Com a vigência do Código de Defesa do Consumidor (CDC) e o aumento do grau de exigência na hora de comprar, é mais difícil encontrar um comprador desatento, que não verifique os prazos de validade, preços e ingredientes utilizados na composição dos produtos.

Ao mesmo tempo, os consumidores exigem uma maior variedade de produtos concebidos em função das suas necessidades individuais e locais.

Num mundo com possibilidade de escolhas variadas, o consumidor está mais interessado na conveniência do serviço do que na localização ou acessibilidade. É um especialista e um participante ativo, em vez de um mero receptor passivo. É mais exigente e valoriza seu dinheiro. (Associação ECR Brasil, 1998: 20)

A sofisticação do cliente e a sua sensibilidade ao preço estão em franca ascensão, bem como a sua compreensão do mercado. Os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por serviços de excelência e de conveniência. Abaixo listamos algumas das principais características do consumidor atual.

- A importância do lar: as entregas em domicílio, os escritórios domésticos, a decoração da casa, a segurança passam a ter maior prioridade.

- O consumidor vigilante: exige empresas mais responsáveis perante a sociedade. As empresas serão julgadas pela maneira como tratam o ambiente; a ética empresarial e a responsabilidade social são um imperativo.

- Recessão: em períodos de recessão os consumidores reduzem as suas expectativas em termos de qualidade, recuperando-as quando os melhores dias regressam. (em 1998 as

expectativas de qualidade mantiveram-se, os consumidores apenas diminuíram o volume de compras).

- Nova cultura a sociedade brasileira está envelhecendo e tende a ser conduzida por uma cultura da meia-idade (as crianças dos anos 60, que têm um grande poder de compra e um estilo de vida bem diferente).

- Frequência: antes, ia-se uma vez por mês ao supermercado para compra mensal, geralmente no dia do pagamento e, assim, perdia-se menos com a inflação. O consumidor corria para o supermercado entre os dias 1 e 5, acarretando uma concentração de vendas no início do mês. Hoje, grande parte visita um supermercado a cada semana. Vender produtos frescos, refrigerados e de menor prazo de validade ficou mais fácil. (Associação ECR Brasil, 1998: 21)

A Nova Realidade para o Varejo

O varejo brasileiro tem sofrido muitas transformações nos últimos anos aumentando, cada vez mais, os desafios gerenciais e operacionais para vender a concorrência. Há algumas características que foram responsáveis por essa transformação e, com certeza, estimularam a implementação de novos métodos que requeriam respostas diferentes por parte dos distribuidores tradicionais.

Entrada de Capital Estrangeiro – Fusão e Aquisições

Toda a movimentação econômica, social e política pela qual o Brasil vem passando nos últimos anos, aliado a um processo cada dia mais forte de globalização, mostra aos investidores estrangeiros um grande potencial para colocar seu dinheiro. Esta tendência pode ser comprovada com vários segmentos no Brasil, desde indústria de autopeças até bancos, que pode ser acompanhado de uma forte turbulência principalmente nos últimos 3 anos – 96 a 98.

Esta realidade não poderia poupar um dos segmentos mais propensos ao investimento de capital externo: o Varejo.

Todas as estimativas de consultores especializados em varejo apontam uma forte tendência de entrada maior de capital estrangeiro neste segmento, acreditando que as redes estrangeiras estabelecidas por aqui devem crescer por meio de expansão, com uma velocidade de aquisições superando a abertura de novas lojas.

Negócios Familiares sendo Profissionalizados

A entrada de capital estrangeiro pressupõe automaticamente uma mudança no cenário de profissionalização de empresas antes familiares no Brasil. Ao se profissionalizar, as famílias perdem seus lugares na organização sendo, em muitos casos, uma exigência dos novos sócios para a compra de redes locais o afastamento obrigatório das famílias.

No Brasil é certo que esta realidade poderá ser aplicada, principalmente pela questão das empresas de varejo familiar serem muito pouco exploradas em termos de abertura de capital. (Associação ECR Brasil, 1998: 22)

Concentração de Mercado

Na Europa e no Canadá as maiores redes de supermercados são nacionais. Nos EUA o mercado é dominado regionalmente por muitas cadeias de tamanho médio. No Brasil existem grandes cadeias nacionais com forte ênfase regional.

Em termos de concentração de mercado, as 5 maiores redes de supermercados representam;

- Nos EUA – 27% do total do mercado
- Na França – 65% do total do mercado
- Na Grã-Bretanha- 62% do total do mercado

- No Brasil – 28,4% (após a aquisição do Barateiro pelo Grupo Pão de Açúcar)

A tendência de concentração do mercado do varejo é inevitável e impacta toda a cadeia de distribuição brasileira, na medida em que altera o cenário não somente das grandes lojas de varejo, como todo o pequeno varejo.

Novos Canais de Distribuição e Novos Formatos de Lojas

Nos últimos anos, também percebemos que a concorrência no varejo não está somente no canal de auto-serviços com muitos “check-outs”. Outros canais de distribuição têm ganhado cada vez mais força, exigindo das indústrias um posicionamento de como atender esses novos canais.

Esses canais ganham força na medida em que conseguem diferenciar produtos com serviços, conveniência e facilidades que os “novos consumidores” estão buscando em suas compras.

- Lojas de conveniência – existem projeções de consultores especializados que mostram a tendência de mercado de auto-serviço é concentrar-se em dois modelos de lojas: os hipermercados e as lojas de vizinhança com grande sortimento de perecíveis.

Um segmento que complementa a tradicional compra nos supermercados são as Lojas de Conveniência, que apresentam um crescimento surpreendente no Brasil sendo, em muitos casos, “esquecidas” e por isso têm ganhado muita força.

- Lojas de Super e Hipermercados operando 24 horas/final de semana – mostra uma tendência de prestação de serviços e de conveniência aos consumidores. Uma ação deste tipo seria considerada impensável há poucos anos, mas hoje já existem testes concretos de abertura destas lojas. (Associação ECR Brasil, 1998: 23)

Consolidação do Conceito de Marca Própria

O conceito de “Private Label” ou Marca Própria tem sido bastante comentado em todo o varejo, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, chegando a ponto de lojas na Europa serem exclusivamente focalizadas em Marcas Próprias.

O Brasil ainda está passando por um processo de transição, principalmente junto aos consumidores. O vínculo das Marcas Próprias como marcas baratas esta mudando para uma associação à imagem da loja. Esta mudança deve ser suportada com um aumento e melhora na comunicação com os consumidores.

Não existe no Brasil uma corrente única, porém, estão em busca das vantagens que a Marca Própria traz, afinal, ela mantém o cliente de barganha do comércio junto ao fabricante. (Associação ECR Brasil, 1998: 24)

A Nova Realidade para o Fornecedor

Os fornecedores sempre foram os responsáveis por “puxar” o mercado na onda de inovação. Neste sentido evoluíram no que dizem respeito ao lançamento de produtos, foco no cliente, métodos de redução de custo e acompanhamento de resultados cada vez mais focalizados por canal, cliente e produtos.

Nos últimos anos, a grande mudança gerencial foi olhar o mercado de forma diferente. Neste sentido, analisou e classificou seus clientes, garantindo serviços adequados a cada realidade. Neste momento, o desenvolvimento e gerenciamento do cliente foi a grande descoberta. *O Key Account Management* surge para alavancar o desempenho dos produtos e do fornecedor varejista onde é criada uma equipe exclusiva para atuar num determinado cliente. É um grande passo na busca de um maior conhecimento do consumidor, afinal, a indústria está próxima do varejo.

A mudança de foco e a migração de um gerenciamento por área geográfica para cliente-varejista, trouxe uma nova forma de agir para o fornecedor, incluindo a exploração do ponto de venda como forma mais eficiente de ações proporcionais. O desafio é partir de uma visão generalista do consumidor para uma abordagem mais específica. O processo deve ser feito dentro de cada varejista, de cada loja. (Associação ECR Brasil, 1998: 25)

CAPÍTULO 1 – LOGÍSTICA

1.1. Introdução

A origem da logística é militar. Foi desenvolvida visando colocar os recursos certos no local certo, na hora certa, com um só objetivo: vencer batalhas. Para vencermos a batalha da globalização, na qual estamos todos direta ou indiretamente envolvidos, procuramos delinear os objetivos, ferramentas e componentes estratégicos, táticos e operacionais do jogo logístico. No Brasil, a logística apareceu nos anos 70, por meio de um de seus aspectos: a distribuição física, tanto interna quanto externa, foco principal de nossa atenção.

Empresas industriais e comerciais brasileiras viram-se diante da necessidade de transformação na forma de fazer, para abastecer mercados emergentes em um país de dimensões continentais e com uma malha de transporte incipiente. Até poucos anos atrás, o termo logístico continuava associado a transportes, depósitos regionais e atividades ligadas a vendas.

Hoje, as empresas brasileiras já se deram conta do imenso potencial implícito nas atividades integradas de um sistema logístico e, dentro de estruturas organizacionais ainda não tão bem definidas, começam a utilizá-lo em grande escala. Os sistemas mais bem estruturados e implantados são os ligados a setores como as indústrias automobilísticas e grandes redes de varejistas, tais como redes de supermercados. (Martins, 2000: 251).

A logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informações, desde a fonte fornecedora até o consumidor.

Desta forma, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoques e sistemas de informação, bem como com o transporte e armazenagem de bens físicos.

O gerenciamento logístico engloba, portanto, os conceitos de compras de matérias-primas, operações de produção e transformação, controle de materiais e processos, bem como produtos acabados, compreendendo também todo o gerenciamento de transporte e distribuição de produtos, desde depósitos intermediários até a chegada dos produtos aos consumidores finais.

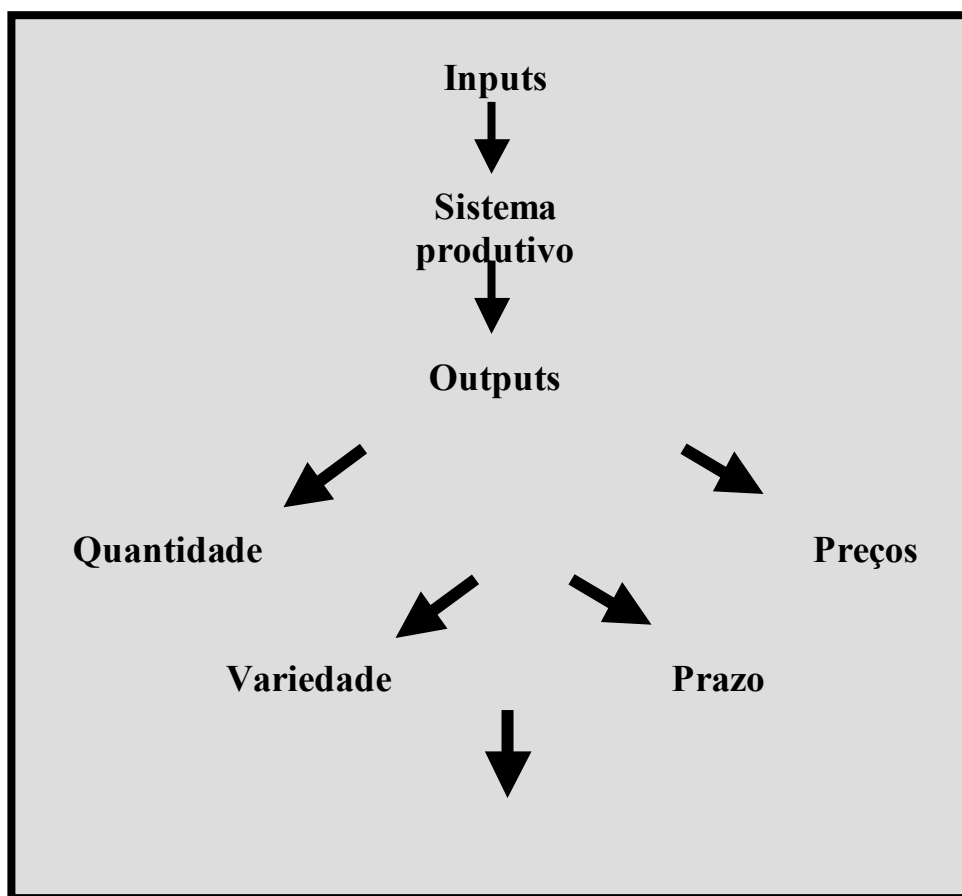


Figura 1 (Ching, 1999: 17)

A logística moderna passa a ser uma preocupação central dentro da grande maioria das empresas. Ela deve abranger toda a movimentação de materiais, interna e externa à empresa, incluindo a chegada de matéria-prima, os estoques, a produção e a distribuição até o momento em que o produto é colocado nas prateleiras à disposição do consumidor final. A logística deve ser a interface entre as áreas responsáveis por essas atividades. (Ching, 1999: 17)

1.1.1. Evolução da logística

A logística permaneceu em estado latente até cerca de 1950, não havendo uma filosofia dominante para conduzi-la. Nesta época, as empresas costumavam dividir as atividades-chave da logística sob responsabilidade de diferentes áreas. Geralmente, o transporte estava sob o comando da gerência de produção; os estoques eram responsabilidade de marketing, finanças ou produção; e o processamento de pedidos era controlado por finanças ou produção. Isto causava conflitos de objetivos e responsabilidades para as atividades logísticas.

Começaram então a aparecer alguns pioneiros, tais como Arch Shaw e Fred Clark que identificaram a natureza da distribuição física e a forma como ela discordava da criação de demanda no marketing. Muitos dos conceitos logísticos utilizados atualmente são provenientes da logística militar da Segunda Guerra Mundial.

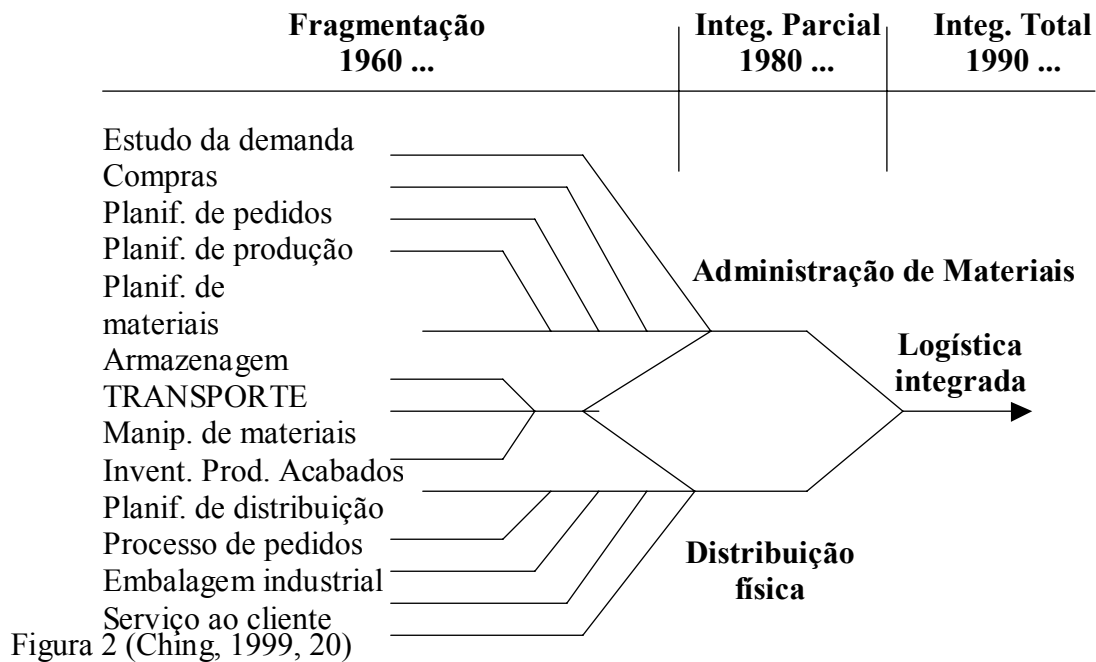
Pode-se observar que as atividades de logística sempre foram administradas pelas empresas; contudo grande parte dos aperfeiçoamentos gerenciais dessas atividades apareceu após o reagrupamento das atividades tradicionais dentro da empresa. A justificativa para pouca exploração dos benefícios do reagrupamento é que nem o ambiente econômico nem a teoria estavam preparados para criar mudanças de atitudes. A área de administração de marketing estava ganhando importância, assim como a administração mudava seu foco da produção para uma inclinação ao consumidor. Além disso, após a Segunda Guerra Mundial, com a economia dos EUA em processo de rápido crescimento, o ambiente econômico era favorável ao aumento da produção e das vendas. Isto trouxe altos lucros, fazendo com que certa ineficiência na distribuição de produtos pudesse ser tolerada.

Entre as décadas de 50 e 70, com um ambiente voltado para novidades na área administrativa, realmente houve a decolagem da teoria e prática da logística.

Em meados da década de 50, poucas empresas sabiam ao certo quanto eram seus custos logísticos. Quando analistas começaram suas pesquisas, esses custos se mostraram espantosos. Levando-se em consideração toda a economia, estimativas feitas nos EUA demonstraram que 15% do valor de todos os bens e serviços produzidos (PNB) representam custos logísticos. Se retirarmos o valor da indústria de serviços do valor de todos os bens e serviços produzidos, os custos logísticos seriam em torno de 23% do valor dos bens e serviços produzidos.

Desses 23%, o transporte é responsável por dois terços e a manutenção toma o terço restante. Estimou-se também que 19% da riqueza nacional representam atividades logísticas e que essas atividades empregam 13% da força de trabalho.

Estudos recentes apontaram que os custos logísticos representam 21% do PNB brasileiro. Deste total, 46% referem-se a transporte, 28% a armazenagem, 18% a manutenção de estoque e 6% a administração: no entanto, é evidente que, entre uma empresa e outra, existe grande variação nos custos logísticos. Analisando resultados de diversas pesquisas, verificou-se que os custos logísticos para uma empresa particular estão entre 19 e 22% do faturamento líquido não incluindo os custos de mercadorias compradas. Caso incluam tais custos, os custos logísticos passariam a corresponder em média a 50% do faturamento. Ainda, por meio de outros estudos constatou-se que, enquanto a indústria alimentícia possui custos logísticos na ordem de 32% das vendas, a indústria de máquinas os tem na ordem de 10% das vendas. A razão dessa variação está no valor dos produtos.



A partir da década de 70, a logística empresarial passou para o estado de semimaturidade, já que os princípios básicos (armazenagem, distribuição e transporte) amplamente definidos estavam proporcionando benefícios às empresas. Mesmo assim, a aceitação do mercado ainda era vagarosa, uma vez que as empresas se preocupavam mais com a geração de lucros do que com o controle de custos. Contudo, algumas forças de mudanças e eventos influenciaram cada vez mais o uso da logística, como a competição mundial, a falta de matérias-primas, a súbita elevação de preços do petróleo, o aumento da inflação mundial. Houve mudança de filosofia que passou de estímulo da demanda para melhor gestão dos suprimentos.

A partir da década de 80, o desenvolvimento da logística tornou-se revolucionário em virtude de fatores como a explosão da tecnologia da informação, alterações estruturais surgidas nos negócios e na economia dos países emergentes, formação de blocos econômicos e no fenômeno da globalização. (Ching, 1999: 20)

1.1.2. Extensão da Esfera Logística

A logística tem como objetivo (importante) aumentar o grau de satisfação dos clientes. Para atingir este grau de satisfação, devemos aplicar nas áreas funcionais e em campos de atividade muito amplos as seguintes estratégias:

- Função de projetos e tecnologias: unificação dos componentes; projeto orientado à facilidade de manutenção; sincronização da vida útil dos componentes de montagem; projeto orientado à segurança e a uma confecção econômica; projeto dos componentes com economia de matérias-primas, recuperação e reutilização das mesmas;
- Função de abastecimento de materiais e componentes: abastecimento sincronizado com a produção; abastecimento com um *lead time* breve; abastecimento de materiais e componentes de qualidade elevada; abastecimento a custos limitados; abastecimento que responda com flexibilidade às variações da produção;
- Função de produção: produção com um *lead time* breve; produção que permita a manutenção de uma excelente qualidade; produção que permita comprimir o estoque e o que existe em processo;
- Função de distribuição física: distribuição física com um *lead time* breve entre o recebimento dos pedidos e a expedição; distribuição física com expedição sem erros; distribuição física que respeita os tempos de entrega desejados pelo cliente; distribuição física a custos reduzidos; distribuição física em condições de responder aos piques de demanda;
- Função de marketing e de venda: reorganização dos canais distributivos até os clientes; distribuição física entre os encarregados das vendas; modalidades ideais relativas ao serviço durante as entregas; modalidades ideais do *after service*; modalidades ideais relativas à exposição e à mostra dos produtos nas lojas.

É claro que, para todas essas atividades com um raio de ação muito amplo será necessário considerar recursos da empresa e a situação em que a mesma se encontra no momento. (Kobayashi, 2000: 19)

1.2. Atividades Logísticas

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

1.2.1. Atividades Primárias

A definição anterior identifica aquelas atividades que são de importância primária para o atingimento dos objetivos logísticos de custo e de nível de serviço. Estas atividades-chave são:

- Transporte;
- Manutenção de estoques;
- Processamento de pedidos.

Essas atividades são consideradas primárias porque ou elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

- Transporte: para a maioria das firmas, o transporte é a atividade logística mais importante simplesmente porque absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. O transporte é essencial, pois nenhuma firma moderna pode operar sem

providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma.

- Manutenção de estoques: geralmente, não é viável providenciar produção ou entrega instantânea aos clientes. Para se atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques, que agem como um “amortecedor” entre a oferta e a demanda. O uso de estoques em média é responsável por aproximadamente dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística.

Enquanto o transporte adiciona valor de “lugar” ao produto, o estoque agrega valor de “tempo”. Para agregar este valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura. O número normalmente grande destes pontos de estoque e os altos custos associados a manter estes produtos armazenados, em geral entre 25 e 30% do valor do produto por ano, requerem administração cuidadosa. A administração de estoques deve manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada pelos clientes.

- Processamento de pedidos: os custos de processamento de pedidos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transportes ou de manutenção de estoques. Contudo, o processamento de pedidos é uma atividade logística primária. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

Além disso, estas três atividades logísticas podem ser colocadas em perspectiva notando-se sua importância naquilo que pode ser chamado de “ciclo crítico de atividades logísticas”, como mostrado na figura 3.

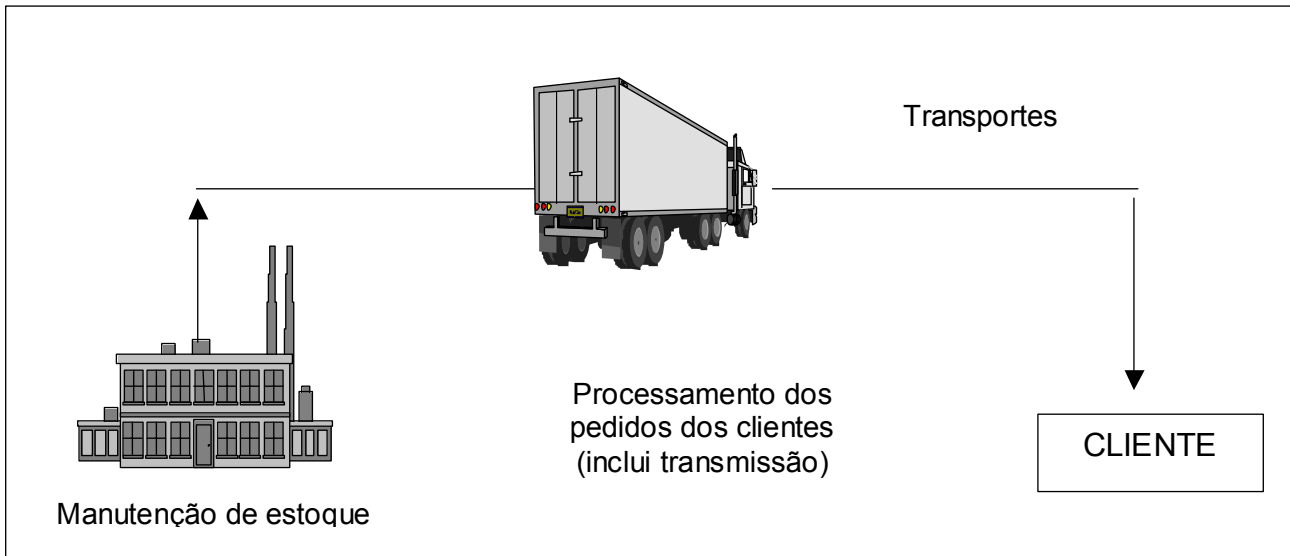


Figura 3 (Ballou, 1993: 24) *Relação entre as três atividades logísticas primárias para atender clientes – o “Ciclo crítico”*

1.2.2. Atividades de Apoio

Apesar do transporte, da manutenção de estoques e do processamento de pedidos serem os principais ingredientes que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços, há uma série de atividades adicionais que apóia estas atividades primárias. Elas são:

- Armazenagem;
- Manuseio de materiais;
- Embalagem de proteção;
- Obtenção;
- Programação de produtos;
- Manutenção de informação.

- Armazenagem: Refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracção e configuração do armazém.

- Manuseio de materiais: está associada à armazenagem e também apóia a manutenção de estoques. É uma atividade que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem.

- Embalagem de proteção: um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável. Um bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir a movimentação sem quebras.

- Obtenção: é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. É importante para a logística, pois decisões de compra têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos.

- Programação do produto: enquanto a obtenção trata do suprimento (fluxo de entrada) de firmas de manufatura, a programação de produto lida com a distribuição (fluxo de saída). Refere-se principalmente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. Não diz respeito à programação detalhada de produção, executada diariamente pelos programadores de produção.

- Manutenção de informação: nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Tais informações são essenciais para correto planejamento e controle logístico. Manter uma base de dados com informações importantes – Por exemplo, localização dos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis dos estoques – apóia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias e de apoio. (Ballou, 1993: 24)

1.3. Componentes do Sistema Logístico

Teçamos alguns comentários sobre áreas funcionais e atividades que influem na cadeia logística, focalizando aspectos que interessam diretamente ao administrador.

1.3.1. Área Comercial

O primeiro elo da cadeia logística é a área comercial. É ela, juntamente com a área de marketing, quem capta o desejo latente ou já explícito do consumidor e usa dos recursos de que dispões para, ao torná-lo realidade, estabelecer uma relação bilateral permanente com ele. Assim, não se trata de estabelecer uma transação eventual, mas um vínculo.

A área comercial pode também utilizar recursos de interface, em conjunto com outras áreas do sistema logístico. Assim, ela poderá ainda padronizar o nível de serviços, formar preços, definir produto, embalagens e nível de qualidade, além da localização dos depósitos.

Um conceito muito utilizado pela área comercial e de marketing é o de valor: “*o quanto o cliente está disposto a pagar pelo desempenho do produto ou serviço*”.

Os custos gerados para aumentar o desempenho do produto devem ser controlados. Várias técnicas para controle de custos foram criadas, entre elas a da atividade e da absorção. Não importa se são do início do século ou da era da automação, elas são básicas para o projeto do sistema logístico da empresa.

Se há um interesse que seja comum tanto ao cliente quanto à empresa este é o tempo de entrega ou *lead time*. Satisfação rápida do desejo e giro rápido do capital: clareza e transmissão adequada da informação.

É condição necessária para o sistema logístico a utilização, nesse estágio, de dois pré-requisitos: a análise do processo de forma integrada e a montagem de um sistema de informações baseado em redes e na transmissão eletrônica de dados (*EDI – Eletronic Data Interchange*). A tendência é que desapareça do sistema a figura do *follow-up*, ou seguidor de pedidos substituídos pela consulta em tempo real.

Como o cliente é início e fim no sistema logístico, cabe ao setor comercial assegurar um serviço pós-venda, que não se resume apenas na garantia de qualidade, mas no uso do

retorno da informação espontâneo ou provocado, para ajuste do nível de qualidade do sistema empresa.

1.3.2. Fornecedores

O papel dos fornecedores dentro da logística moderna é o de parceiros operacionais. Para que utilizemos o conceito comakership (bom relacionamento entre o fornecedor e o cliente, representado por conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada), devemos ter um relacionamento aberto, que compreenda todas as etapas do processo, desde o desenvolvimento do produto até contratos de fornecimento com preços, qualidade e prazos, visando a conservação do mercado pela contínua satisfação do cliente.

O conceito de fornecedor preferencial, comum na década de 1980, já limitava o número de fontes de aprovisionamento e era um primeiro passo em relação aos modelos de JIT (just-in-time) e de TQC (total quality control). Este conceito está evoluindo ainda mais. São novas formas de associação, que chegam a lembrar o modelo japonês, com laços profundos entre pequenas empresas e grandes conglomerados.

As grandes armas do novo conceito de relacionamento são:

- Uso intensivo de informática para agilização de informações – quanto menores, mais rápidos e organizados em torno das atividades forem os ciclos de informação, mais valor serão gerados por eles.
- Introdução de esquemas de custeio por atividades, substituindo o ultrapassado custo por absorção, que permite análise realista de operações significativas de custos, mantendo o desempenho e evitando apenas o *downsizing*, recurso de administradores com visão imediatista e que cada vez mais se revela inadequado a longo prazo (sobrevivência) para a empresa. (Matins, 2000: 261)

A integração com o fornecedor implica numa mudança drástica no tipo de relacionamento. Deve-se sair do tradicional contato e interface funcional vendedor (fornecedor)/comprador (da empresa) e partir para o modelo multifuncional de interfaces.

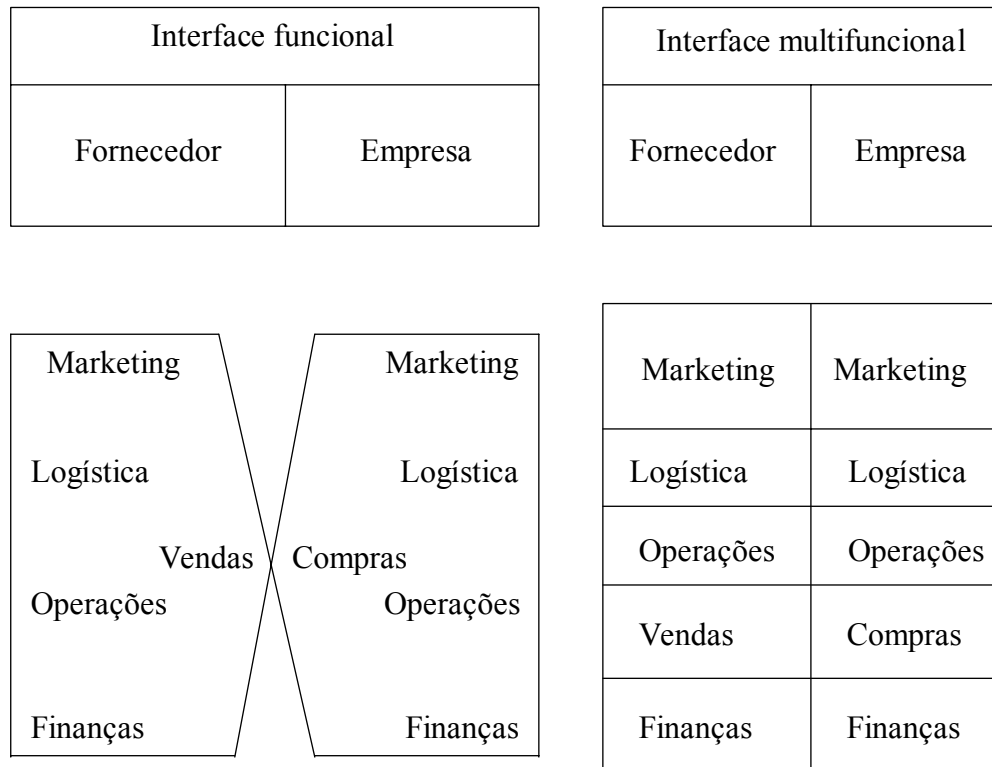


Figura 4 (Ching, 1999: 98)

Na cadeia logística integrada, fazer parcerias com fornecedores é fundamental. Permite ganho de eficiência operacional, os quais não seriam possíveis de outra maneira; leva a vantagens de integração vertical e de melhor especialização do ramo e constitui-se em uma forma de reagir à concorrência, assegurando e/ou fortalecendo posições.

Para que uma parceria possa ser criada ou mantida com sucesso, critérios de seleção são desenhados pelos envolvidos, examinados e discutidos com os fornecedores. Esses critérios devem medir o nível de apoio das condições ambientais, aspectos técnicos, competência técnica e gerencial e grau de confiabilidade mútua. (Ching, 1999: 98)

1.3.3. Administração e Finanças

Há uma ênfase, cada vez maior, das empresas no fluxo de caixa. Agilização da atividade logística leva a uma rapidez da geração de caixa pelas empresas. Dentro de uma estrutura Global onde os fluxos de capital são extremamente rápidos, (via Internet), cada vez menos as empresas podem contar com os esquemas clássicos de financiamento bancário privado ou oficial, dependendo de sua própria geração de recursos e liquidez para agilizar as operações e manter ou criar uma estrutura acionária que lhes permita crescer ou mesmo sobreviver.

A rápida transformação de pedidos em faturamento, a redução do investimento em estoques, em processos e inventários finais, a transferência eletrônica de dados com os bancos agilizando cobranças, a integração com fornecedores criando condições de um fluxo de caixa mais preciso, portanto mais confiável, são os instrumentos necessários para a implantação e o funcionamento de sistema completo de planejamento de recursos da empresa, caminho necessário para as condições atuais de competição.

É evidente que alguns desses itens são afetados de forma imediata pela melhoria da logística integrada na empresa. (Martins, 2000: 267)

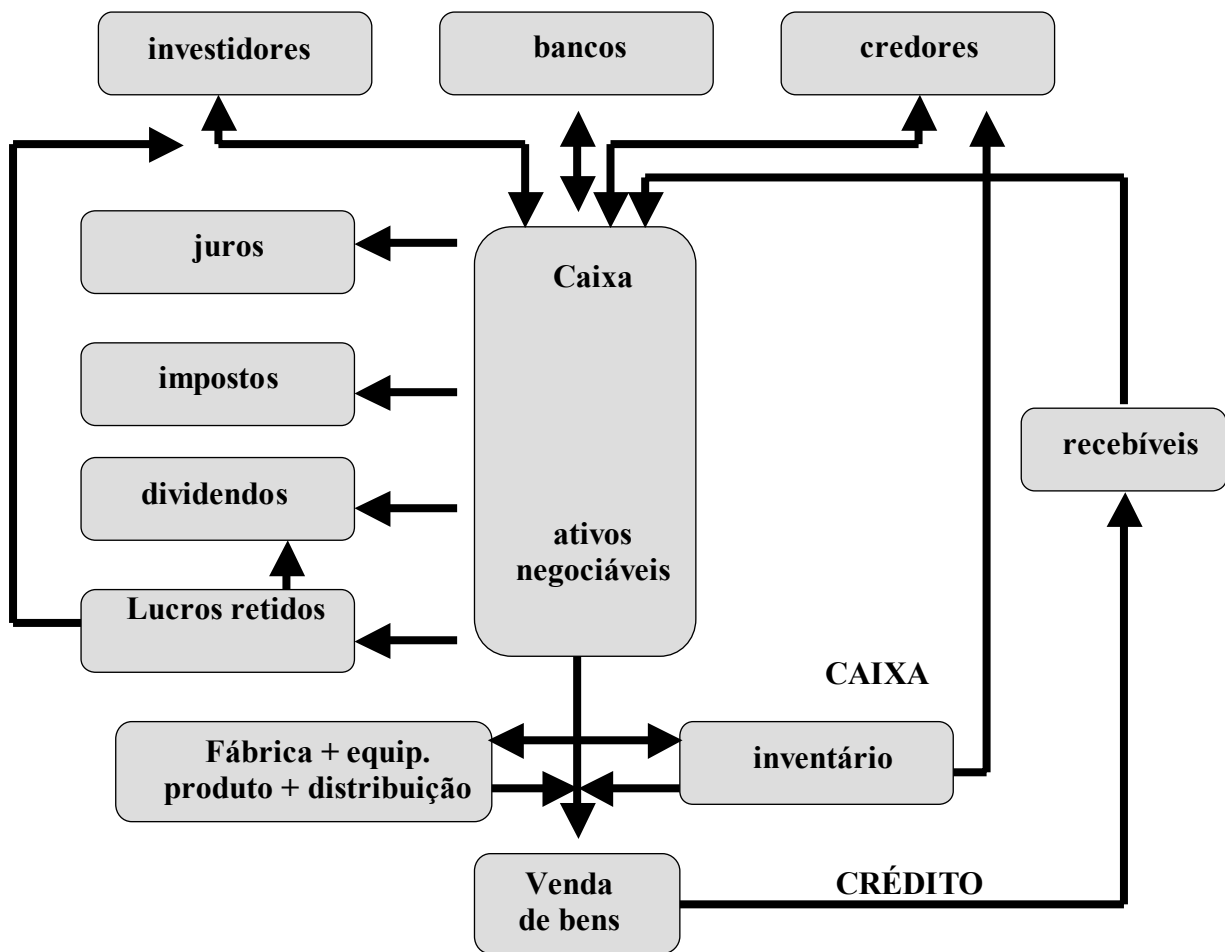


Figura 5: fluxo de caixa de uma empresa (Martins, 2000:267)

1.4. Abastecimento

O abastecimento de uma empresa também é uma questão crítica; seu correto dimensionamento e operação podem prevenir ou alavancar custos e demoras desnecessários nos estágios seguintes da cadeia logística. O abastecimento compreende a interação de vários setores da empresa. Entretanto, as áreas têm muito mais interações, tanto dentro como fora da empresa.

A área de suprimentos, por exemplo, além de se encarregar da função compra, também escolhe e negocia com a cadeia de fornecedores. Só isso já envolve a seleção prévia do

fornecedor, o estabelecimento de parceria, o sistema de comunicação, a programação de entregas, os meios de transporte e programação da descarga e armazenagem.

O sistema de abastecimento de cada empresa é função do sistema de produção empregado por ela. Esse sistema torna-se mais complexo à medida que aumenta o número de intermediários e os mecanismos de programação e controles das entregas se tornam mais críticos, já que os estoques funcionam como amortecedores de erros, mas custam caro para a empresa.

1.5. Recebimento e Armazenagem

O recebimento de uma empresa é mais bem compreendido com uma combinação de cinco elementos principais: espaço físico, recursos de informática, equipamento de carga e descarga, pessoas e procedimentos normalizados.

O correto dimensionamento do espaço físico envolve espaço para fila de veículo, plataformas compensadoras de altura, espaço para separação e conferência, acesso livre para o estoque inicial e para a fábrica (entregas no tempo certo).

A disponibilidade de recursos de informática pede, por exemplo, terminais com conexão via internet, facilitando a utilização da transferência eletrônica de dados e de leitura ótica de códigos de barras, programas de comunicação com fornecedores e planejamento e controle da produção (PCP).

Para a carga e descarga podem ser usados equipamentos apropriados, como paletes, empilhadeiras e esteiras de distribuição.

Pessoal qualificado é imprescindível; não se aceitam mais recursos humanos que só exerçam uma função e sim colaboradores polivalentes e treinados com nível de instrução adequado. O homem que confere uma carga deve estar habilitado a inserir dados no sistema,

determinar o destino da carga recebida e, em muitos casos, transportá-la para o local destinado.

A estocagem inicial deve se limitar aos itens que a análise econômica prévia determinar, e os tipos de instalações variam de acordo com o tipo e escala da empresa. A forma mais comum de armazenagem é por meio de estruturas metálicas do tipo porta – paletes, simples ou de dupla profundidade, convenientemente dispostas de forma a facilitar o acesso para equipamentos de elevação e transporte, a proteção do produto contra contaminantes internos ou externos, a fácil localização na hora da armazenagem e da coleta, segurança contra incêndios e iluminação conveniente. (Martins, 2000: 296)

A paletização (organização das caixas em paletes) vem sendo utilizada, com frequência cada vez maior, em indústrias que exigem manipulação rápida e estocagem racional de grandes quantidades de carga. O emprego em empilhadeiras e paletes já proporcionou, a muitas empresas, economia de até 80 por cento do capital despendido com o sistema de transporte interno. Um planejamento rigoroso deve ser sempre realizado para determinar a viabilidade ou não do emprego do sistema.

A manipulação em lotes de caixa, sacos, engradados etc. permite que as cargas sejam transportadas e estocadas como uma só unidade. As principais vantagens são: economia de tempo, mão-de-obra e espaço de armazenagem. Um sistema de paletização bem organizado permite a formação de pilhas altas e seguras; oferece melhor proteção às embalagens, que são manipuladas em conjunto, além de economizar tempo nas operações de carga e descarga.

A área de aplicação dos paletes tem aumentado muito nos últimos anos. Inicialmente, empregados na manipulação interna de armazéns e depósitos, hoje, acompanham a carga, da linha de produção à estocagem, embarque a distribuição. (Dias, 1993: 170)

É essencial para o administrador de bens patrimoniais lembrar a importância de ponderar alguns fatores que intervêm na escolha de um esquema operacional de recebimento e

armazenagem. O primeiro deles é o sistema de *equipamentos dedicados*, isto é, de uso específico para um produto ou linha de produtos. Eles só devem ser considerados quando o volume e permanência do produto permitirem o retorno do que foi investido dentro dos parâmetros da empresa; por exemplo, acima da taxa interna de retorno. Na maioria das empresas é preferível optar por equipamento que absorvam grandes variações de produtos.

O segundo são as economias resultantes de despesas com manutenção, prêmios de seguro, redução de pessoal e danificação de materiais. Essas economias podem, a longo prazo, justificar a adoção de armazéns automatizados. (Martins, 2000: 300)

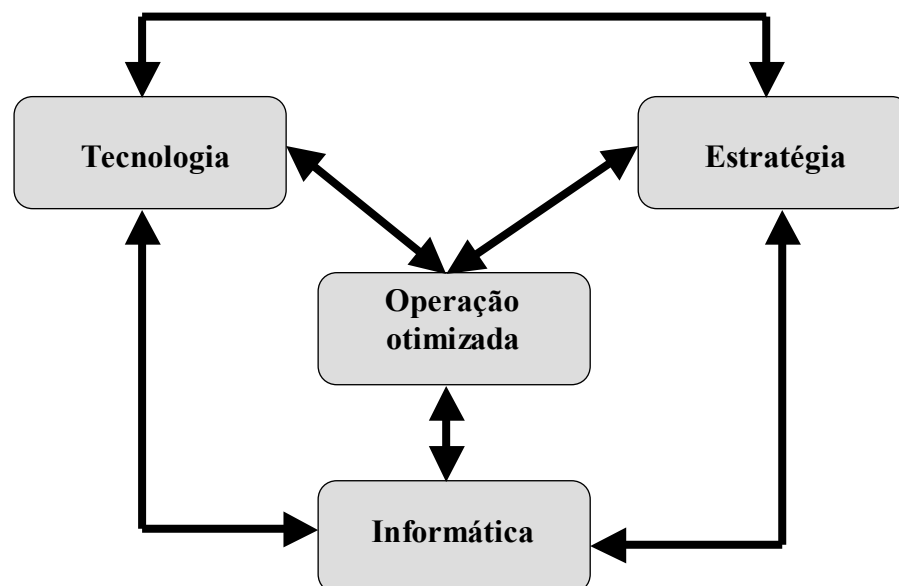


Figura 6: Fatores envolvidos na operação de abastecimento. (Martins, 2000: 299)

1.6. Distribuição

O marketing moderno considera a distribuição como uma das fases mais críticas dos negócios. Dela depende parte importante da qualidade percebida pelo cliente, isto é, o que ele sente ao comparar sua satisfação com suas expectativas. A confiabilidade de entrega é fruto do recebimento da mercadoria no prazo correto, com a embalagem correta, sem danos causados pelo transporte e erros no faturamento, e com o suporte de um serviço de

atendimento ao cliente que resolva seus problemas com (presteza e urbanidade) são eficazes instrumentos no chamado marketing de relacionamento.

A última fase da logística antes do começo da utilização do produto pelo cliente é a da distribuição, o conjunto de atividades entre o produto pronto para o despacho e sua chegada ao consumidor final.

Como bens estão em constante movimento nesse ínterim, devemos identificar em cada estágio como eles se movimentam (o modal de transporte) e quem faz a movimentação (o operador de transportes). A distribuição física representa um custo significativo para a maioria dos negócios, impactando diretamente na competitividade, de acordo com sua velocidade, confiabilidade e controlabilidade (capacidade de rastreamento e ação), ao entregar produtos aos consumidores dentro do prazo.

Apesar dos modernos sistemas de distribuição vigentes atualmente, como entregas programadas direto das linhas de montagem ou contra-pedidos atendidos em horas, os armazéns continuam a existir e continuarão por muito tempo. Seu alto custo decorre muitas vezes da má administração e da falta de organização.

Os estoques têm de estar nos lugares certos, ter o tamanho certo, proteger de forma adequada seu conteúdo e permitir entregas e colocação eficiente nas prateleiras.

Entre o armazém e a gerência deve haver um sistema de informações que permita colocar produtos de forma endereçada, garantindo a localização imediata e permitindo retirá-los rapidamente e na quantidade necessária, ter uma rotatividade correta (por exemplo, FIFO – *first in, first out*, ou primeiro que entrar, primeiro a sair). As empresas devem ter instalações com docas que permitam a carga e a descarga rápidas de veículos, e espaços para separação de cargas que permitam o *cross-docking*, isto é, a separação de cargas recebidas em lotes menores, para serem despachados sem armazenamento local, ou a mistura de cargas de produtos diferentes em lotes consolidados para clientes específicos.

As principais modalidades de entrega são a descentralizada, a centralizada, a centralizada com *cross-docking* simples no centro de distribuição e a centralizada com *cross-docking* avançado.

Na entrega descentralizada, o material é separado na fábrica, no *mix* e quantidades pedida por clientes, sendo retirado pelo veículo escolhido e enviado diretamente ao cliente final, não passando por operações intermediárias de armazenagem (figura 7).

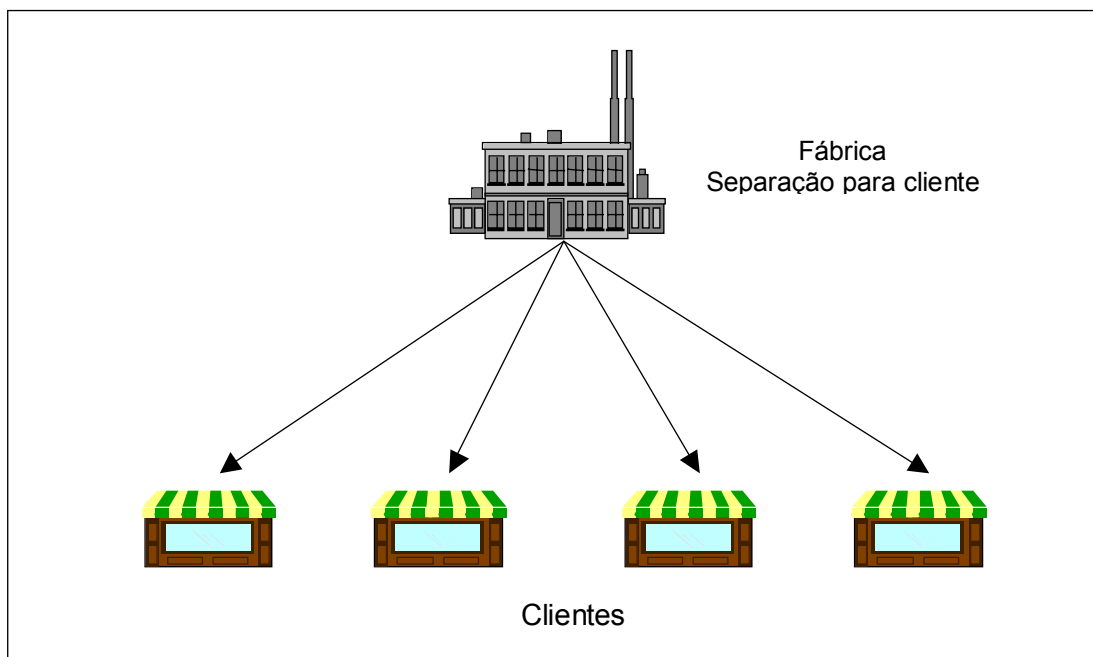


Figura 7 (Martins, 2000: 316). *Entrega Descentralizada*

Na entrega centralizada com estocagem no centro de distribuição (CD), o material é separado na fábrica, no *mix* e em quantidade necessárias no centro de distribuição. Lá é feita uma estocagem até a liberação dos pedidos dos clientes regionais, o material é separado, consolidado por cliente e enviado (Figura 8).

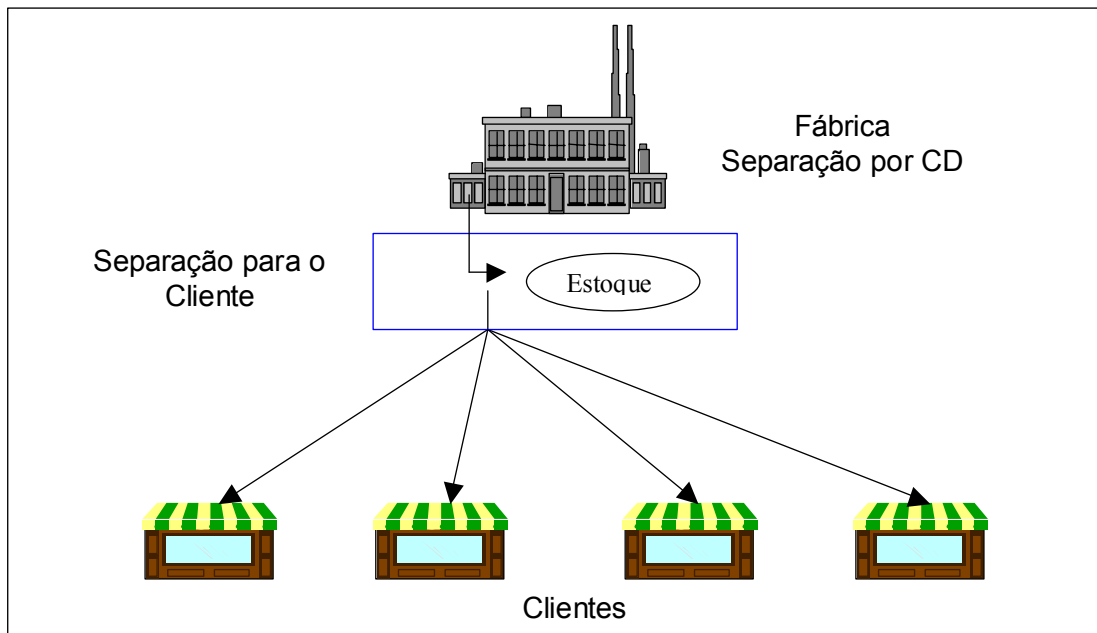


Figura 8 (Martins, 2000: 316) *Entrega Centralizada com Estoque no Centro de Distribuição.*

A entrega centralizada com *cross-docking* simples no centro de distribuição é muito parecida com a entrega centralizada com estocagem no CD da fábrica (Figura 9). No CD o material que entra já é separado e consolidado por cliente sem passar pelo estoque do CD.

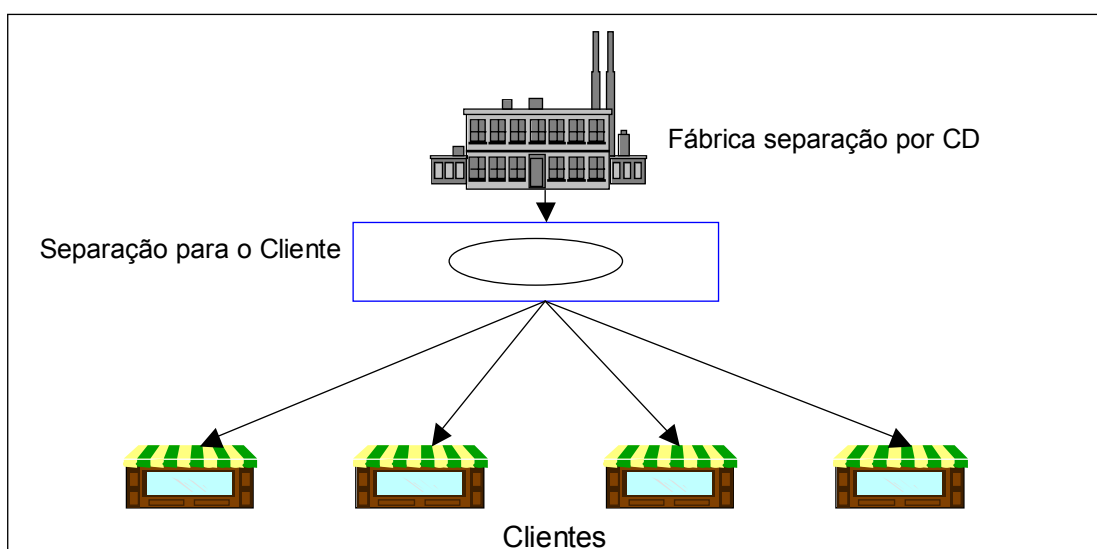


Figura 9 (Martins: 2000, 317). *Entrega Centralizada com Cross-Docking Simples*

Já na entrega centralizada com *cross-docking* avançado o material já é separado e consolidado por cliente na fábrica (Figura 10). No centro de distribuição a carga é apenas redistribuída por veículos de acordo com o roteiro regional. (Martins, 2000: 312)

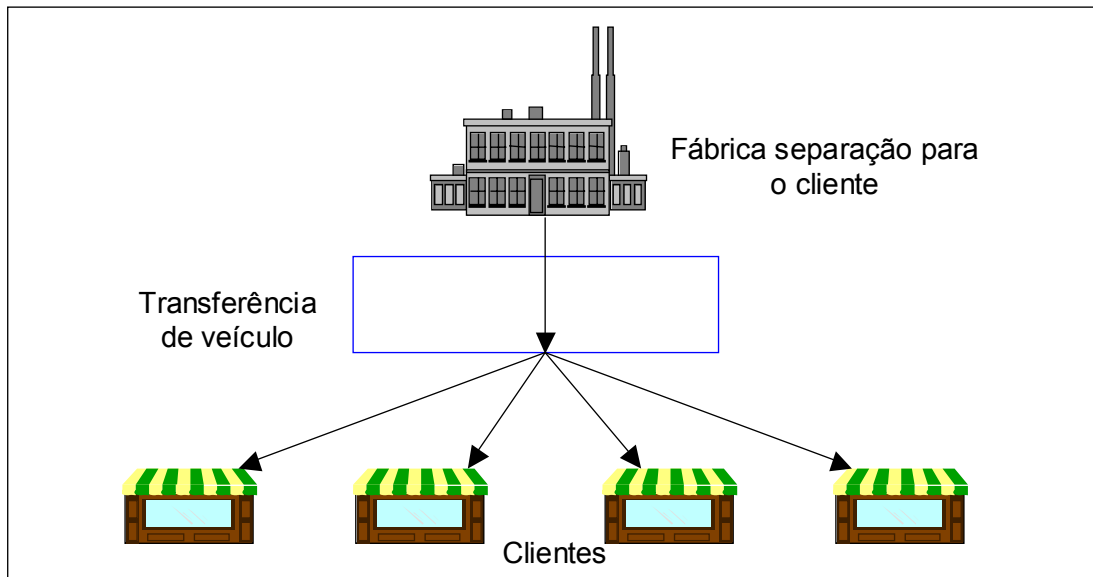


Figura 10 (Martins: 2000, 317). *Entregas Centralizadas com Cross-Docking Avançado*

1.7. Nível de Serviço Logístico

O significado de serviço varia segundo os setores e as empresas a que se refere. Existem serviços compostos de objetos materiais unidos a informações e outros feitos somente de informações. Às vezes, os serviços são a pagamento; outras vezes, são gratuitos. Existem serviços voltados às empresas e organizações e existem também serviços orientados aos indivíduos.

Comum, porém, a todos os tipos de serviço é a “satisfação” que se dá ao cliente. Também, a procura da *customer satisfaction* a atividade que tem em vista oferecer modalidades de serviço perfeitas ao cliente.

O serviço logístico tem início na intenção de satisfazer os próprios clientes. Os clientes desejam várias coisas, têm diferentes exigências (sobre tempos e lugares, sobre quantitativos

de mercadorias etc.) e exprimem suas solicitações a respeito dos fornecedores. Essas expectativas às vezes são expressas de maneira bem definida: às vezes, são implícitas.

Como a logística se ocupa do fluxo dos bens e das informações relacionadas à cadeia de suprimentos, o conteúdo dos serviços logísticos aos clientes será diferente de acordo com os clientes de cada empresa.

Os serviços logísticos aos clientes estão além da qualidade e do preço dos bens que serão fornecidos e influem diretamente na avaliação do fornecedor. Ocorre normalmente que, mesmo não sendo superiores por qualidade, funções específicas, *design*, preço, resultam vencedores em relação aos concorrentes graças à superioridade no serviço.

Considerando este nível de serviço logístico, são numerosas as empresas que conseguem obter um aumento de faturamento e uma ampliação da própria quota de mercado graças a esta condição. Estamos em uma época em que o serviço aos clientes é considerado uma arma potente para adquirir a supremacia sobre os concorrentes. (Kobayashi, 2000: 46)

As bases de distribuição física influenciam grandemente o nível de serviço oferecido aos clientes. Os conteúdos e o nível de serviço aos clientes devem ser pensados coerentemente com as estratégias da empresa. O nível de serviço deve ser estabelecido com base nesta estratégia já definida. Os elementos que se referem ao serviço devem se estabelecer com base na tabela abaixo.

1. Reduzir o *lead time* entre o recebimento dos pedidos e a entrega dos produtos;
2. Elevar o percentual de respeito aos prazos de entrega;
3. Reduzir o percentual de produtos em falta no momento do recebimento dos pedidos;
4. Atrasar o horário de conclusão do recebimento dos pedidos;
5. Aumentar a faixa de horário do escritório para o recebimento dos pedidos;
6. Reduzir as unidades mínimas de recebimento dos pedidos;
7. Aumentar o número de entregas;

8. Diminuir o percentual de expedições erradas;
9. Otimizar a confecção para as entregas;
10. Colocar o cartão do preço;
11. Oferecer um serviço especial no momento da entrega (expor a mercadoria e tirá-la das caixas);
12. Responder imediatamente aos pedidos de informações;
13. Responder o melhor possível aos pedidos de expedições urgentes. (Kobayashi, 2000: 81)

1.7.1. O Que é Nível de Serviço Logístico ao Cliente?

Nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. 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 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 deve iniciar-se com as necessidades dos clientes no atendimento de seus pedidos.

Não é raro encontrar formas diferentes na prática do nível de serviço logístico oferecido por diversas companhias. Para algumas, é o tempo necessário para entregar um pedido ao cliente. Para outras empresas, nível de serviço logístico é disponibilidade de estoque. Ou seja, a proporção das ordens completadas a partir dos estoques primários ou mesmo a porcentagem da demanda total dos itens em falta no estoque. (Ballou, 1993: 73)

Não existe qualquer valor no produto ou serviço até que ele esteja nas mãos do cliente ou consumidor. Segue que tornar o produto ou serviço “disponível” é, em essência, tudo o que se espera da função de distribuição no negócio.

“... Se o produto ou serviço não estiver disponível na hora que o cliente precisa dele, assim como o seu substituto, então esta venda será perdida para o concorrente”. (Christopher, 1997: 28)

Definições típicas de serviço ao cliente:

“Todas as atividades necessárias para receber, processar, entregar e faturar os pedidos dos clientes e fazer o acompanhamento de qualquer atividade em que houve falha”.

“Pontualidade e confiabilidade na entrega de materiais, de acordo com a expectativa do cliente”.

“Um complexo de atividades envolvendo todas as áreas do negócio que se combinam para entregar e faturar os produtos da companhia de uma maneira que seja percebida como satisfatória pelo cliente e que demonstre os objetivos da companhia”

“O total de entradas de pedidos, todas as comunicações com os clientes, todas as remessas, todos os fretes, todas as faturas e controle total dos reparos dos produtos”.

“Entrega pontual e exata dos produtos pedidos pelos clientes, com um acompanhamento cuidadoso e resposta às perguntas, incluindo o envio pontual da fatura”. (LaLonde e Zinszer, 1976)

1.7.2. Importância do Nível de Serviço

No passado, uma prática comum em logística era tratar os requisitos de serviço do cliente como algo fixo. Este nível era normalmente determinando junto com o pessoal de vendas, que tem maior contato com os clientes. A logística entendia como sua tarefa atender metas de agregação de valor de tempo e espaço ao mínimo custo total.

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 venda favoráveis.

Transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos e menor perda ou dano de transporte geralmente afetam 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.

Além disso, existe atualmente maior ênfase no serviço devido ao maior interesse pelo consumidor. Muitas firmas agora apóiam o conceito de marketing que coloca o foco principal nas necessidades e desejos do cliente. O nível de serviço é um importante elemento para a satisfação do consumidor. (Ballou, 1993: 76)

1.7.3. Administração do Nível de Serviço

Administrar o nível de serviço é uma questão de estabelecer patamares de atividades que proporcionem a satisfação dos clientes. Entretanto, antes de iniciar estas medidas, é importante identificar os elementos – chave que determinam o serviço. É preciso determinar as necessidades de serviços dos clientes e como elas podem ser medidas. Somente após o conhecimento dessas necessidades é que a administração pode fixar os padrões de nível de serviço e planejar serviços extraordinários, quando o sistema de distribuição falha ou quando os produtos devam ser recolhidos do mercado. (Ballou, 1993: 80)

No próximo capítulo vamos avaliar o E.C.R. como um diferencial competitivo....

CÁPITULO 2 – O E.C.R. COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

2.1. O Novo Mercado

Um novo mercado está surgindo em muitas economias ocidentais. Ele é caracterizado por sofisticados e exigentes clientes e consumidores, e seu ambiente competitivo é mais volátil e mais previsível. Hoje, empresas vitoriosas são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. Em suma, essas empresas têm maior capacidade de reação. Criar uma organização com capacidade de reação deve ser a principal prioridade da administração de qualquer negócio, e alcançar essa capacidade requer um enfoque muito maior nos processos pelos quais a demanda é atendida. Essa é a área da logística aplicada ao marketing – a interface fundamental entre o mercado e a organização que busca satisfazer as exigências do cliente.

No modelo clássico, os caminhos para a vantagem competitiva são fundamentados em marcas fortes, em imagens corporativas, em propaganda e, em alguns casos, no preço. Esses são os componentes clássicos das estratégias de marketing convencionais. Porém, no turbulento mercado atual, não basta ter produtos atraentes, preços competitivos e anúncios criativos. Há uma tendência cada vez maior de os clientes quererem mais, exigindo, especificamente, novos patamares de serviços.

O serviço ao cliente é o novo campo de batalha da competição. Ele pode oferecer significativas oportunidades de diferenciar um produto – padrão e de ajustar as ofertas da empresa às exigências específicas do cliente.

Essa tendência direcionada ao cliente sensível ao serviço é visível nos mercados empresa-empresa e nos de bens de consumo. Em consequência, as empresas que atendem o setor automobilístico, por exemplo, deve ser capaz de efetuar entregas just-in-time, direto para

a linha de montagem. Da mesma maneira, um fabricante de alimentos que abastece uma grande rede de supermercados deve ter capacidade logística também grande, que lhe permita manter as prateleiras do varejo cheias enquanto minimiza o estoque no sistema. As evidências de muitos mercados mostram que o elemento determinante para se ganhar ou perder pedidos – conseqüentemente, para tornar-se o fornecedor favorito – é o serviço ao cliente. O tempo tornou-se um dos mais importantes elementos no processo competitivo. Clientes de todos os mercados buscam tempos de espera cada vez menores. A disponibilidade do produto superará a fidelidade à marca ou ao fornecedor, o que significa que se a marca predileta do cliente não estiver disponível e houver uma equivalente, a probabilidade é de que o “fornecedor favorito” perca a venda. (Christopher, 1999: 9)

2.1.1. A Tecnologia da Informação como Vantagem Competitiva

A revolução da informação está passando de roldão por toda a economia. Nenhuma empresa escapa de seus efeitos. Reduções drásticas no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações estão alterando a maneira como fazemos negócios.

A revolução da informação está afetando a competição de três maneiras vitais:

- Muda a estrutura setorial e, assim, altera as regras da competição;
- Gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais;
- Dissemina negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa.

A tecnologia da informação está transformando o modo de operação das empresas e afetando todo o processo de criação de produtos. Ademais, está reformulando o próprio produto: a totalidade do pacote de bens físicos, de serviços e de informação oferecido pelas empresas, de modo a criar valor para os compradores.

A tecnologia da informação está permeando todos os pontos da cadeia de valores (figura 12), transformando a maneira como as atividades de valor são desempenhadas e a natureza dos elos entre elas. Também está sendo afetado o escopo competitivo e reformulando a maneira como os produtos satisfazem às necessidades dos compradores. Esses efeitos básicos explicam por que a tecnologia da informação adquiriu significado estratégico e é diferente das muitas outras tecnologias utilizadas. (Porter, 1999: 83)

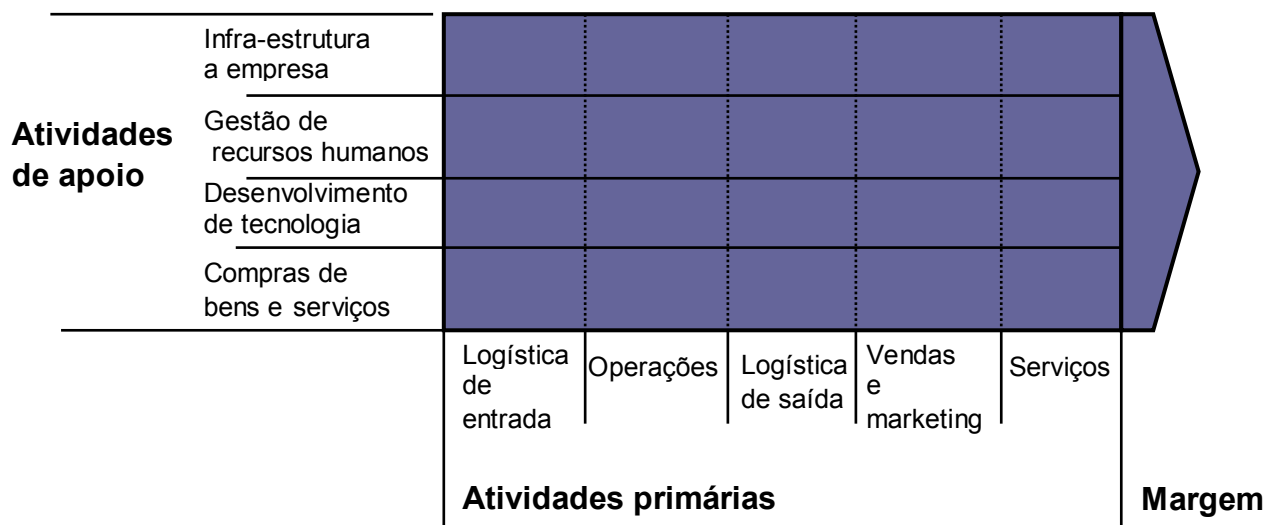


Figura 11 (Porter: 1999, 83)

A gestão do fluxo de informações passa a ter um caráter estratégico na obtenção da vantagem competitiva, objetivo final de qualquer empresa. A melhoria da eficácia da utilização da informação passa a ser preocupação de todos os colaboradores e não somente da alta gerência ou do pessoal da informática.

Os recursos de informação incluem mais do que informação em si, que é ao mesmo tempo entrada (*input*) e saída (*output*) do sistema. Para uma boa gestão do processo, devemos considerar também *hardware*, *software*, dados, especialistas e usuários da informação. (Martins, 2000: 36)

Todas as atividades de valor apresentam um componente físico e um componente de processamento de informação. O componente físico inclui todas as tarefas físicas necessárias

para o desempenho da atividade. O componente de processamento de informação abrange os passos indispensáveis para a captação, manipulação e distribuição dos dados necessários ao desempenho da atividade.

Toda a atividade de valor cria e usa informação de algum lugar espécie. A atividade logística, por exemplo, utiliza informações como programação de entregas, preços dos transportes e planos de produção, para assegurar a entrega pontual e a eficácia em termos de custo.

A tecnologia da informação também está transformando o componente de processamento físico das atividades.

Além de influenciar o desempenho das atividades individuais, a tecnologia da informação, através dos novos fluxos, amplia em muito a capacidade da empresa de explorar os elos entre as atividades, no âmbito interno e externo. A tecnologia está criando novos elos entre as atividades e as empresas agora têm condições de coordenar suas ações de forma mais estreita com as dos compradores e fornecedores. Por exemplo, a McKesson, a maior distribuidora de remédios dos Estados Unidos, equipa suas drogarias com terminais para os clientes. A empresa facilitou de tal maneira o pedido, o recebimento das mercadorias e a emissão das faturas, que os clientes, em troca, estão comprando em maiores quantidades. Ao mesmo tempo, a McKesson dinamizou o seu processamento de pedidos.

Os sistemas de informação permitem que as empresas coordenem as atividades de valor entre localidades geográficas com grande dispersão. Além disso, a tecnologia da informação está criando muitos inter-relacionamentos novos entre as empresas, ao expandir o escopo setorial em que se deve competir para conquistar a vantagem competitiva.

O impacto da tecnologia da informação é tão difusa que os executivos se defrontam com um problema difícil: excesso de informação.

A maioria dos produtos sempre apresentou um componente físico e um componente de informação. O segundo componente, de acordo com uma definição ampla, é tudo que o comprador precisa saber para obter o produto e para utilizá-lo de forma a conseguir os resultados desejados. Ou seja, o produto inclui informações sobre suas características e sobre o seu uso e manutenção.

Algumas empresas de transporte ferroviário e rodoviário oferecem informações atualizadas a todo minuto sobre o destino da carga, melhorando a coordenação entre os expedidores e os transportadores. Com base na nova tecnologia, é cada vez mais possível oferecer produtos sem qualquer componente físico. (Porter, 1999: 83)

2.2. O Ambiente Logístico em Mutação

À medida que o conteúdo competitivo das empresas continua mudando, trazendo com isto novas complexidades e problemas para a gerência, de maneira geral deve-se reconhecer também que o impacto da logística na mudança deste ambiente pode ser considerável. Em verdade, dos muitos problemas estratégicos que as organizações empresariais enfrentam hoje, talvez o mais desafiante seja o da logística.

2.2.1. A Explosão do Serviço ao Cliente

Muito tem sido escrito e falado sobre serviços, qualidade e excelência. Não há como fugir ao fato que o cliente no mercado de hoje é mais exigente, não somente em relação à qualidade do produto, mas também quanto aos serviços.

Enquanto o mercado vai se transformado cada vez mais em mercado de *commodities*, em que o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através de valor adicionado. A principal fonte deste valor adicionado é, cada vez mais, o serviço ao cliente.

O serviço ao cliente pode ser definido como um fornecedor consistente das utilidades de tempo e lugar. Em outras palavras, os produtos não têm valor, até que eles estejam nas mãos do cliente, na hora e lugar exigidos. Existem claramente muitas facetas do serviço ao cliente, variando da pronta entrega até o apoio pós-venda. Essencialmente, o papel do serviço ao cliente deverá ser a melhoria do “valor de uso”, significando, com isso, que o produto passaria a ter mais valor aos olhos do cliente, porque o serviço adicionou valor à essência do produto.

As empresas que alcançaram reconhecimento pela excelência dos serviços, conseguindo assim estabelecer uma vantagem diferencial sobre sua concorrente, são tipicamente aquelas em que o gerenciamento logístico passou a ser altamente prioritário.

O alcance da excelência em serviços, no sentido amplo, somente pode ser conseguido mediante uma estratégia logística rigorosamente integrada. (Christopher, 1997: 17)

2.2.2. A Concorrência Baseada no Tempo

Nos últimos anos, um dos avanços mais significativos no mundo foi como as empresas gerenciam suas operações e formulam estratégias competitivas, este tem sido o enfoque no *tempo*. Há claramente muitas maneiras pelas quais as empresas concorrem e buscam obter vantagem sobre os concorrentes. Porém, a capacidade de mover-se com rapidez, seja no desenvolvimento de um produto ou no reabastecimento do estoque dos clientes, é cada vez mais vista como um pré-requisito para o sucesso no mercado.

O século XX assistiu ao surgimento do cliente sensível ao tempo. Esses clientes podem ser encontrados em diversos lugares: nos mercados de alta tecnologia, em que os curtos ciclos de vida exigem tempos de espera também curtos; nos mercados de bens de consumo duráveis, onde o just-in-time requer entregas no momento certo, e no dia-a-dia, onde

as pressões de administrar um estilo de vida mais complexo e apressado nos levaram a buscar maior comodidade nos bancos, nas compras ou na hora de comer.

A diminuição do tempo não só conduz a respostas mais rápidas às necessidades do cliente, como também pode resultar na redução dos custos e em maior flexibilidade.

A falta de capacidade de resposta nos processos de logística pode intensificar os riscos de falta de estoque e, portanto, de vendas perdidas: ela pode também intensificar situações de excesso de estoque, que induzem a liquidações ou queimas de estoque.

Em qualquer empresa, uma importante medida de desempenho é o “ciclo operacional”. Simplificando, é a medida do total de recursos financeiros presos no canal de suprimentos, do momento em que são comprados materiais ou componentes de fornecedores até quando o produto acabado é vendido – e o dinheiro recebido – para os consumidores.

O tempo total do canal de suprimento reflete todas as fases do processo logístico, incluindo tempo de espera de compra, tempo de trânsito interno, tempo gasto na fabricação, na montagem e nas operações internas e, tempo de processamento dos pedidos, tempo de entrega e, naturalmente, tempo gasto quando nada está acontecendo e materiais, produtos em processamento e produtos acabados estão “parados” no estoque.

Reduzir o tempo do canal de suprimentos acarretará muitos benefícios, entre eles:

- Liberação de capital;
- Benefício contínuo por meio da redução no custo;
- Tempos de respostas menores e, conseqüentemente, níveis de serviço mais altos;
- Menos vulnerabilidade à volatilidade do mercado;
- Mais flexibilidade para atender às precisas exigências do cliente – por exemplo, opções, tamanhos de embalagem, cores etc.

2.2.2.1. Tempo de Reação

Mercados voláteis tornaram-se a regra em muitos setores. Significativas mudanças ascendente e descendente na demanda acontecem de maneira praticamente imprevisível. Muitas dessas oscilações devem-se a ações competitivas, outras mudanças no gosto do cliente ou na moda e outras ainda são auto-infligidas, como resultado de atividades promocionais ou similares.

Gerenciar a logística nessas condições não é fácil, e a probabilidade de falta de estoque, ou excesso, aumenta. A realidade é que a tecnologia de prognósticos é tão boa hoje quanto provavelmente será amanhã, e de qualquer maneira seria preciso uma bola de cristal para prever a demanda em curto prazo e mercados com bruscas flutuações. O verdadeiro desafio é procurar meios de nos tornarmos menos dependentes da previsão.

A razão pela qual a logística depende tanto das previsões está nos longos tempos de reação. Quanto mais longa o tempo de avanço, mais coisas precisam ser previstas. Tempo de reação aqui se refere ao tempo que levamos para responder a uma mudança na demanda, para cima ou para baixo.

O problema é que a precisão das previsões costuma ser diretamente proporcional ao tempo de reação. Quanto mais longo o tempo de reação, maior os erros de previsão. Na verdade, o erro na previsão é o principal determinante da necessidade de um estoque. (Christopher, 1999: 133)

2.3. Rumo ao Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento

Tornar as redes mais eficientes na satisfação das exigências do usuário final requer um alto nível de cooperação entre as organizações participantes e o reconhecimento da necessidade de tornar os relacionamentos entre as empresas mutuamente benéficas. A valiosa troca de informações entre os parceiros é que sustenta a organização em rede bem-sucedida.

Criar “visibilidade” ao longo dos canais de informação assegura que a manufatura e o fornecimento de produtos sejam orientados pela demanda real, e não por previsões, e conseqüentemente, permite que todos os membros da cadeia operem melhor.

Muitas mudanças em nossa compreensão das organizações industriais aconteceram nas últimas décadas, mas uma das mais profundas talvez tenha sido o reconhecimento de que mesmo as maiores empresas terão um número relativamente pequeno de capacidades em que poderão se considerar melhores que as demais. Essa percepção levou a uma crescente preocupação da administração em se concentrar no “negócio principal” e de terceirizar o restante.

Michael Porter, um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento da compreensão sobre os fundamentos da vantagem competitiva foi um dos primeiros a atrair nossa atenção para a importância da cadeia de valor. (Christopher, 1999: 101)

A cadeia de valor de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras.

O valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Para conquistar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ela precisa desempenhar estas atividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço.

As atividades de valor da empresa se enquadram em nove categorias genéricas (Figura 12, página 46). As atividades primárias são as que compõem a criação física, a comercialização e a entrega do produto ao comprador, além do suporte e dos serviços de pós-venda. As atividades de apoio proporcionam os insumos e a infra-estrutura que possibilitam a execução das atividades primárias.

A cadeia de valor de uma empresa em um setor específico está inserida num fluxo mais amplo de atividades, que denominamos “sistema de valores”. A empresa é capaz de criar vantagem competitiva, através da otimização desses elos com o exterior.

A vantagem competitiva no custo ou na diferenciação é função da cadeia de valores da empresa. A capacidade da empresa em se diferenciar reflete a contribuição de cada atividade de valor para a satisfação das necessidades dos consumidores. As necessidades dos compradores, por sua vez, dependem não apenas do impacto do produto da empresa, mas também das outras atividades (por exemplo, a logística e os serviços de pós-venda).

A competição no âmbito nacional ou global com uma estratégia coordenada seria capaz de proporcionar uma vantagem competitiva em relação aos rivais locais ou internos. Através da exploração de um amplo escopo vertical, a empresa poderia aproveitar os benefícios potenciais da execução de mais atividades próprias, em vez de recorrer a fornecedores externos. (Porter, 1999: 84)

2.3.1. Eficiente Cadeia de Abastecimento

No novo mercado discute-se muito que uma empresa não concorre com outra individualmente, mas que afora são as cadeias de abastecimento que concorrem entre si. Esse ponto de vista se baseia no fato de que quando organizações trabalham independentemente dos fornecedores e clientes, tendem a desenvolver custos e ineficiências nas interfaces.

A necessidade de coordenação entre os participantes da cadeia de abastecimento tem aumentado conforme a “organização em rede” vai se tornando mais comum. A organização em rede compreende uma cadeia complexa de ligações entre os membros em que cada um agrega valor por sua especialização, que pode ser oferecida como uma vantagem diferencial em uma determinada atividade.

Esse avanço rumo à cadeia de integração da cadeia de abastecimento como uma fonte de vantagem competitiva ganhará impulso à medida que o crescimento da “concorrência

baseada no tempo” for aumentando. Em mercados cada vez mais voláteis, a capacidade de reação torna-se uma exigência competitiva essencial.

O gerenciamento formalizado da cadeia de abastecimento vem sendo reconhecido como um fator determinante e fundamental da vantagem competitiva. Como os custos totais e o serviço ao cliente são afetados pela estrutura da cadeia de abastecimento e pela eficiência de sua coordenação, é essencial que uma ênfase maior seja dada ao gerenciamento. (Christopher, 1999: 38)

2.3.2. Gerenciar a Logística como um Sistema

Devido ao fato da empresa de hoje tender, por sua própria natureza, a operar num contexto de fluxo longo, ela foi forçada a enfrentar o problema do gerenciamento logístico integrado. Neste cenário, as necessidades do mercado devem combinar com a capacidade de produção da organização e também devem combinar com o importantíssimo objetivo de satisfazer as necessidades de serviços ao custo mínimo. Este balanceamento complexo somente pode ser realizado através de um processo de gerenciamento que reconheça os inter-relacionamentos e interligações da cadeia de eventos que conectam o mercado fornecedor ao cliente.

O gerenciamento logístico exige que todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor sejam vistas como um sistema interligado – tendo, como problema principal – o fato de que o impacto de uma decisão tomada em qualquer parte do sistema afetará o sistema inteiro.

Nos mercados de hoje, somente serão premiadas aquelas empresas que forem capazes de proporcionar valor adicional em escala de tempo cada vez menor. (Christopher, 1997: 24)

2.3.3. Aumentar o Faturamento com a Inovação Logística

Atualmente, as empresas mais avançadas estão obtendo grandes resultados graças à situação de um sistema logístico, embora nem sempre usem a terminologia “logística”.

A qualidade e os custos dos produtos e serviços são muito importantes para os clientes, para melhorar o faturamento e as quotas de mercado; se forem carentes para os clientes, é possível esperar um incremento de faturamento e, em consideração, os pontos que trataremos a seguir.

2.3.3.1. Redução do *Lead Time* entre Recebimento dos Pedidos e Entregas

A empresa japonesa SMC, construtora de instalações pneumáticas, entrega os produtos aos clientes de acordo com as especificações que os mesmos pedem e as montam em questão de um dia, na média, depois de três dias do recebimento do pedido; assim, adquiriu nesse setor a quota de mercado mais ampla no Japão. Os resultados obtidos são devidos a uma quantidade apropriada de estoque de semi-acabados com os quais se consegue um *lead time* mais breve, de alguns dias, em comparação com as empresas concorrentes. Naturalmente, a qualidade, as funções e os custos da SMC são competitivos em comparação com as outras empresas: é claro, entretanto, que para a mesma esse *lead time* assim breve constitui um fator muito importante.

2.3.3.2. Diminuição dos Materiais que Faltam

A Nomura Shoji, atacadista de bens de consumo cotidiano, repõe aos pedidos dos varejistas entregando em 99,9% dos casos os produtos solicitados. Para alcançar esse resultado, criou um sistema informático apropriado para o recebimento dos pedidos dos varejistas e instituiu um sistema de centros de entrega. Instituiu, além disso, uma rede de informática com quase todos os construtores com os quais mantém relações comerciais.

2.3.3.3. Extensão da Faixa Horária de Recebimento dos Pedidos

A San-S, atacadista de produtos médicos-farmacêuticos, dá em dotação às farmácias e aos hospitais, seus clientes, terminais portáteis. Utilizando as linhas telefônicas, tem a possibilidade de receber pedidos 24 horas e assim aumentou o próprio faturamento. A Shin Nikkei, construtora de maquinários, por sua vez, estava acostumada a concluir a aceitação dos pedidos às 15 horas e se ocupava das entregas no dia seguinte. Começando o desenvolvimento, porém, das operações de levantamento e sortimento durante as horas noturnas, pôde estender até às 18 horas a aceitação dos pedidos e aumentou assim o número de pedidos recebidos.

2.3.3.4. Diminuição do Número de Artigos nos Pedidos

A Yamazen, atacadista de equipamentos e vários utensílios tornou possível também o pedido de somente uma peça por vez, mudando a unidade tradicional de recebimento dos pedidos. Também a empresa farmacêutica Takeda Ezai está promovendo com frequência o mesmo sistema. São aumentados os pedidos de pequenas dimensões, tendo, porém, desenvolvido um sistema de extração muito eficiente. Entretanto, em condições de expedir em pequenos lotes, esta desenvolve um serviço que responde plenamente às exigências dos clientes, salvaguardo seu faturamento.

2.3.3.5. Maior Frequência nas Entregas

A Yuasa Funashoku, atacadista de alimentos para supermercados e lojas abertas 24 horas, entrega duas vezes por dia os produtos solicitados. Desse modo, os produtos frescos e o serviço são motivos de satisfação para os consumidores. Essa sociedade conseguiu aumentar

seu giro de negócios. Os cestos de refeições e os bolinhos de arroz entregues às lojas abertas 24 horas são enviados sempre três vezes ao dia.

Um construtor de componentes automobilísticos sincroniza as entregas das linhas de montagem: agora, entrega os componentes muitos freqüentemente, tendo sob controle os estoques que contribuem à redução dos custos dos veículos.

Mediante essas atividades, as diferentes empresas aumentam o faturamento e mantêm ou aumentam as próprias quotas de mercado.

2.3.4. Reduzir os Custos Mediante a Inovação Logística

Muitas das atividades relativas à logística colocadas em ação pelas várias empresas são desenvolvidas com a finalidade de reduzir os custos. Os setores mais interessados são a produção, a distribuição física e a venda: os efeitos da redução dos custos são muito relevantes.

2.3.4.1. Redução dos Custos de Transporte e Entrega

Os artigos comerciais que cada empresa produz ou compra para revender devem ser remetidos aos clientes. Geralmente, os custos de transporte alcançam cifras verdadeiramente consideráveis. Em quase todas as empresas, esses incidem em 1 ou 2% sobre o faturamento total; de acordo com os produtos ou os clientes, portando às vezes, chega-se a 5-7%.

Para o transporte e as entregas, freqüentemente, as empresas utilizam transportadoras externas. Nesta situação, é difícil, porém programar uma redução dos custos salvaguardando o serviço aos clientes. Para reduzir os custos, são adotados vários métodos: mudanças dos meios de transporte, melhoramento da taxa de rotação dos veículos, aumento do percentual de carga dos veículos, garantia de carga para o retorno, otimização dos roteiros de transporte. Esses

métodos não devem concernir somente ao transporte e às entregas. É necessário estabelecer relações entre carga e descarga, armazenagem dos materiais e sistema informativo.

2.3.4.2. Redução dos Custos de Carga e Descarga

Há algum tempo atrás, no Japão verificaram-se problemas de falta de mão-de-obra. Também hoje, é difícil encontrar operários para a distribuição física onde sempre o trabalho é longo e pesado. Na Itália também, às vezes, existem as mesmas dificuldades. Os remédios das empresas para reduzir os custos de distribuição física são voltados à diminuição do trabalho e do esforço físico dos operadores e à tutela da segurança deles.

As principais medidas adotadas são: criação de cargas unitárias, como acontece com a paletização e na automação, redução do trabalho físico, utilização de pessoal em tempo parcial nos vários processos, atividades de melhoramento mediante *Intrustrial Engineering* para aprimorar os métodos operativos e o *layout*. Todas essas iniciativas devem ser utilizadas com frequência no sortimento, na embalagem e na confecção.

2.3.4.3. Redução dos Custos de Armazenagem e de Gestão dos Estoques

A redução do estoque ou sua anulação (que são elementos típicos do sistema produtivo da Toyota) são perseguidas com obstinação em todos os setores industriais. Como é de conhecimento de todos, os efeitos positivos devidos à redução do estoque não se referem simplesmente à diminuição dos juros sobre os capitais imobilizados para o mesmo estoque. Não se trata nem mesmo somente de redução do custo de armazenagem e de gestão, se diminui o estoque, vários problemas ficam em evidência, antes escondidos. Segundo os executivos, a demonstração dos problemas presentes na produção e nas vendas é absolutamente necessária para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas.

Para reduzir os custos de armazenagem e de estoque é necessário seguir outros caminhos:

- Redução do *lead time* de produção e abastecimento;
- Sincronização das entregas de materiais e componentes com o setor produtivo;
- Definição e aplicação dos *standards* relativos à presença do estoque e de semi-acabados;
- Maior rapidez no recebimento dos pedidos e criação de um *network* informativo;
- Redução dos tempos de planejamento da produção e elaboração de planos a ciclos breves;
- Concretização e integração das bases de distribuição física.

2.3.4.4. Redução dos Custos Gerais de Gestão

Considerando como um suporte para as vendas da empresa, a logística inclui várias atividades. As despesas para o pessoal, aquelas para a depreciação dos edifícios e dos equipamentos e também as despesas para a manutenção e as diferentes atividades, os custos para o combustível, a iluminação e o aquecimento poderão também parecer de pouca importância se analisados um por vez. Todavia, quando são consideradas em sua totalidade, alcançam valores muito elevados.

Todas essas despesas (despesas de gestão, aquelas gerais, os custos do pessoal) podem ser reduzidas mediante um contato que parta de vários ângulos:

- Integração e concretização das fábricas, bases de distribuição física, escritórios;
- Informatização das empresas e mecanização das atividades;
- Padronização de atividades internas da empresa;
- Formação do pessoal mediante cursos de atualização e estudos;

- Oferta de confiança a mulheres e a pessoas idosas no trabalho;
- Aumento das incumbências individuais e multifuncionalidade da mão-de-obra.

Em síntese, mediante o melhoramento das atividades logísticas, pode-se esperar muitos resultados positivos.

Definir objetivos logísticos precisos e desenvolver as relativas atividades são pontos importantes das estratégias empresarias. (Kobyashi, 2000: 20)

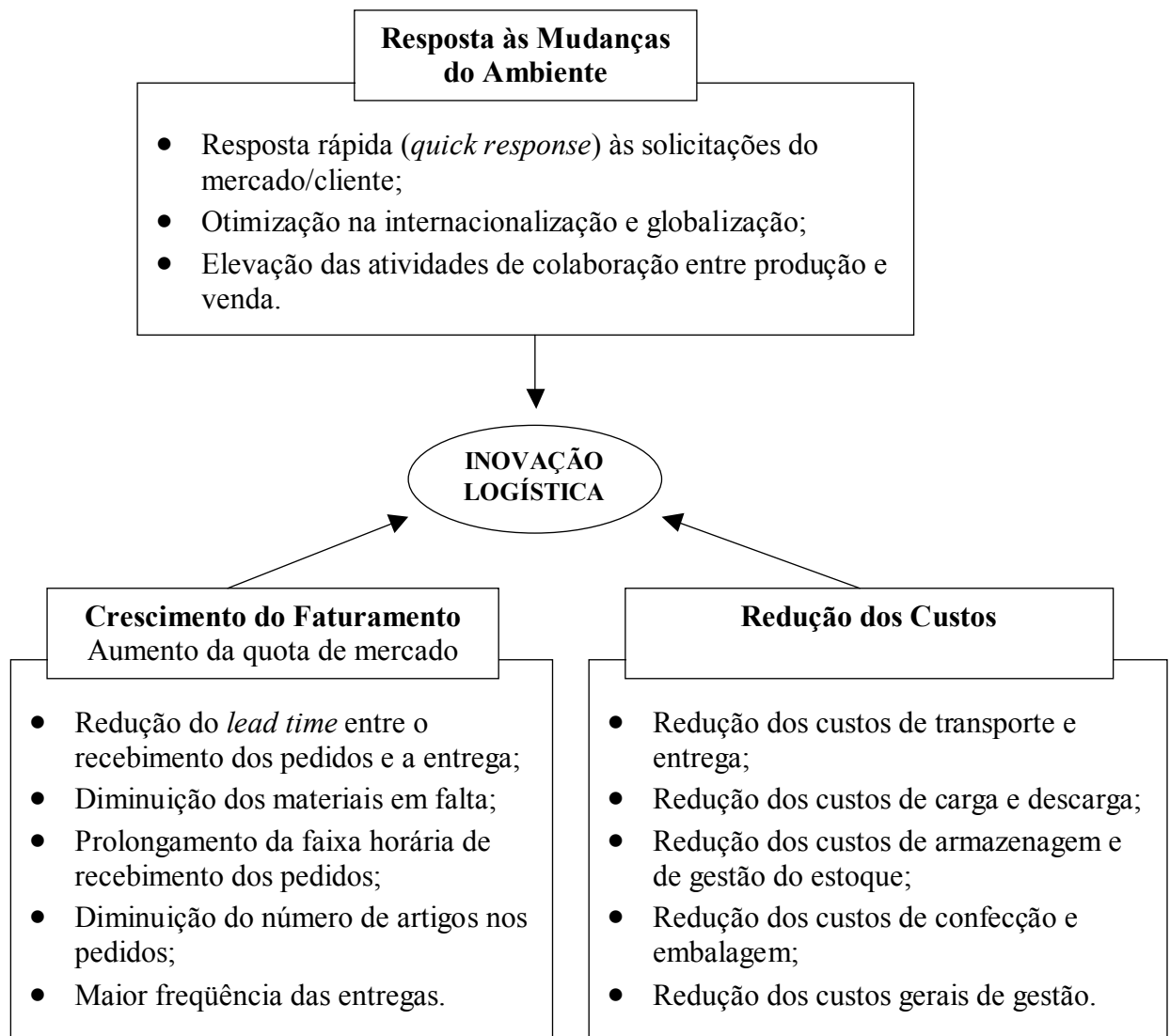


Figura 13 (Kobayashi: 2000, 22)

2.4. A Importância do E.C.R. no Grupo Sendas

Após analisarmos este novo contexto onde o diferencial competitivo está em garantir ao cliente final o produto na quantidade correta ao menor custo, o Grupo Sendas pode considerar-se privilegiado pela localização do seu centro de distribuição, por ser um Grupo regional que tem suas lojas a uma distância média de 50 quilômetros e assim poder estar presente dado à estratégia a qualquer momento do dia garantindo uma extrema flexibilidade, com custos operacionais equiparados aos internacionais à logística contribui para este diferencial.

Nos últimos cinco anos, após a criação da Diretoria de Logística esta implantou todas as ferramentas logísticas com base na Resposta Eficiente ao Consumidor que veremos no capítulo seguinte. Os resultados estão permitindo a integração da cadeia de abastecimento com amplo sucesso, até mesmo porque o quadro de concentração do varejo que atinge as redes locais ainda não se mostra preparado para uma competição logística. Este fato foi comprovado na passagem do ano de 2000 para 2001 onde nossos principais concorrentes tinham bons preços, porém sem produtos na gôndola. Fato que levou o consumidor as lojas permitindo a manutenção do market share.

Podemos dizer que o trabalho foi dividido em três fases como mostra o quadro abaixo:

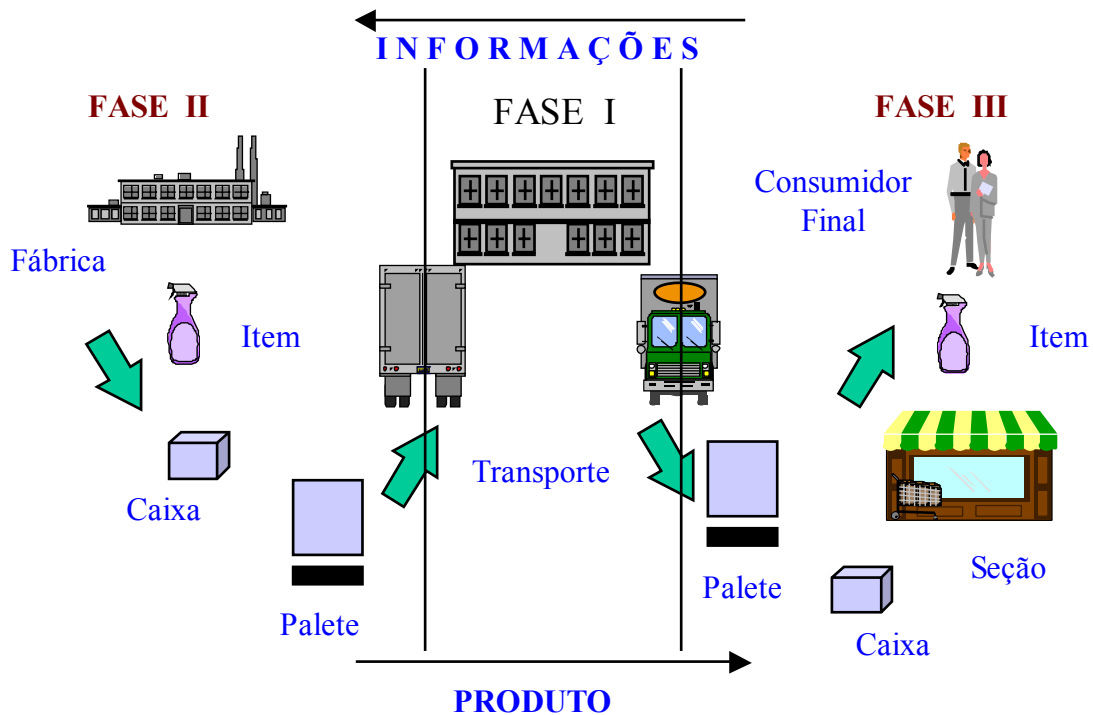


Figura 14 (Cadeia de Suprimentos Sendas)

Na fase I: Buscamos ajustar todas as operações internas relacionadas aos centros de distribuição, assim nos dedicamos na padronização e paletização das cargas a fim de acelerar todo o processo de movimentação, conferência e descarga, aumentando a eficiência do recebimento e atingindo um nível médio de 17 minutos para uma descarga de uma carreta e 29 minutos como média geral considerando todos os tipos de carga. Implantamos o sistema de Rádio Frequência que permite um controle de todas as operações on-line, distribuindo uniformemente as tarefas dos separadores e operadores de empilhadeiras, garantindo um aumento de produtividade em todo processo de picking, melhorando a acuracidade do estoques e garantindo um nível de erro em torno de 0,28% do valor total distribuído, índice este que pode ser comparado com as melhores performances internacionais. Por fim, nesta fase, duplicamos o turno criando o turno noturno a fim de preparar as cargas para os pontos de venda e garantir que os caminhões se dirijam aos mesmos logo cedo. Por volta das 5:30 todos os caminhões saem para as lojas e quando as mesmas abrem, a mercadoria pedida no dia

anterior já esta disponível para abastecimento das gôndolas, obtendo um ganho de produtividade também nesta etapa devido ao retorno rápido dos veículos e evitando o tráfego intenso do horário com uma redução de custos expressivos nesta primeira fase caindo de uma participação da venda líquida de 1,6% para 1,2%.

Na fase II: o foco era melhorar a relação com os fornecedores, através de tecnologias que permitiram maior controle e agilidade nas operações, como: E.D.I. – transferência eletrônica de dados, ampliação dos horários de atendimento no recebimento, com descarga noturna e eficiente, conceito este que admite uma permanência máxima do veículo no pátio de até duas horas, cross docking que visa a passagem rapidamente dos produtos pelo centro de distribuição e diminui o investimento em ativos, otimizando os espaços nos veículos. Com isso, aumentamos a participação dos itens centralizados de 60% da venda bruta para 87%, e traçamos como meta 95% . Esta centralização permitiu a implantação de Acordos Logísticos, assim denominados para ressarcir os custos operacionais. Nesta fase tivemos, inicialmente, uma elevação das despesas que garantiu a implantação e aceitação dos fornecedores para tal mudança e, posteriormente, houve o equilíbrio destas despesas através da contribuição do fornecedor que, em seu conceito básico, pagava um percentual do valor bruto da nota fiscal quando utilizava o armazém para estocagem de seus produtos. Podemos citar como ganho nesta fase: o foco da loja em vender e não em receber mercadoria, menor custo de controle e perda nos pontos de venda trazendo estas atividades para uma única entrada, maior facilidade na negociação devido à redução de despesas do fornecedor em entregar ponto a ponto e otimizar a performance do recebimento das filiais.

Fase III: Nesta fase nos dedicamos as filiais de vendas e implantamos tecnologias como reposição contínua, que permite um pedido periódico baseado nas quantidades históricas de venda ou em eventos futuros, algoritmos de ponto de pedido garantindo e balanceando os estoques. A criação deste projeto na logística das lojas visava melhorar a

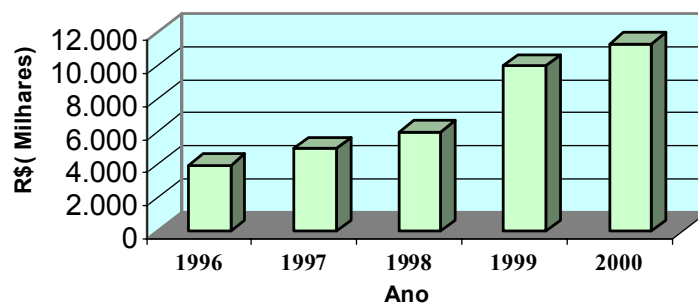
performance de movimentação e abastecimento das gôndolas. Além disso, implantamos o Planograma, ferramenta esta que visava melhorar a rentabilidade por m² de gôndola, onde cada produto cadastrado tinha seu lugar e espaço previamente definido e o consumidor que comprava por costume o encontraria sempre no mesmo lugar. Também centralizamos as atividades de retaguarda como, por exemplo, a desossa, fazendo com que o açougue passasse a receber os produtos prontos para exposição e venda, transformando o açougueiro em um especialista de carne e atendimento ao consumidor, garantindo assim, um padrão. A entrega em domicílio de Eletrodomésticos também passou a ser uma constante, focando a loja, cada vez mais, na venda.

Entre os diversos investimentos que fizemos, podemos citar:

- Ampliação do Frigorífico;
- Criação da sala de Desossa;
- Melhoria das instalações da Drogaria, Discoteca e Reforma de Pallets;
- Renovação e aumento da frota própria;
- Ampliação da Central de Distribuição I (Módulo V - Carga Seca);
- Criação do Centro de Distribuição II;
- Aumento dos equipamentos de carga (Empilhadeira, Transpaleteiras etc);
- Melhorias das condições de recebimento nas filiais com compra de Porta Paletes e equipamentos de carga;
- Aquisição de Porta Paletes e Drive-in para aumento da capacidade de estocagem/Centralização de produtos;
- Programa de Desenvolvimento de Talentos;
- Implantação da Rádio Frequência através de coletores de troca de dados;
- Aumento dos equipamentos de carga (Empilhadeira, Transpaleteiras, etc);

- Renovação e aumento da frota própria;
- Melhorias das condições de recebimento nas filiais com compra de Porta Paletes e equipamentos de carga;
- Otimização do espaço nos CDs, aumentando a capacidade de lugares paletes para a centralização de novos produtos;

Evolução dos Investimentos



ANO:	1996	1997	1998	1999	2000
R\$(Milhares):	4.000	5.000	6.000	10.000	11.320

Figura 15 (Investimentos do Grupo Sendas em Logística)

2.4.1. Composição da Estrutura Logística do Grupo Sendas

- Duas Centrais de Distribuição para atendimento das filiais Sendas e Bon Marche;
- Uma Central de Distribuição para atendimento as filiais Casa Show e ao consumidor final, tendo 80% de sua venda centralizada;
- Coordenação de Tecnologia, voltada para a busca de novas tecnologias;
- Coordenação de Planograma e Ressuprimento, foco no gerenciamento de espaço e na reposição eficiente dos CDs e das filiais;
- Depto. de Prevenção de Perdas;

2.4.1.1. A Estrutura dos centros de distribuição

- CD I - São João de Meriti
 - Área total - 186.400 m²
 - Área de armazenagem - 46.188 m²
 - 78 plataformas de carregamento
 - 75 plataformas de recebimento
- CD II - Curicica
 - Área total - 34.300 m²
 - Área de armazenagem - 9.435 m²
 - 13 plataformas para carregamento e recebimento

2.4.1.2. A capacidade de movimentação e armazenagem

- Capacidade de endereços de armazenagem CD I e CD II
 - **Carga Seca - 56.104**
 - Fixos - 17.117
 - Aéreos - 25.189
 - Blocado - 11.749
 - Drive - in - 2.049
 - **Carga Frigorificada - 5.367**
 - Fixos - 1.034
 - Aéreos - 1.460
 - Blocado - 2.873
- Movimentação de aproximadamente 37.500 itens para 77 filais (Sendas e Bon Marché).

2.4.1.3. A composição dos Equipamentos Próprios e Terceiros

- 60 Caminhões Carga Seca
- 43 Caminhões isotérmicos com medidores de temperatura
- 51 Frota terceirizada (peixaria/hortifrutigranjeiro/seca)
- 31 Empilhadeiras elétricas
- 5 Empilhadeiras diesel
- 4 Empilhadeiras à gás
- 90 Transpaleteiras
- 124 Paleteiras

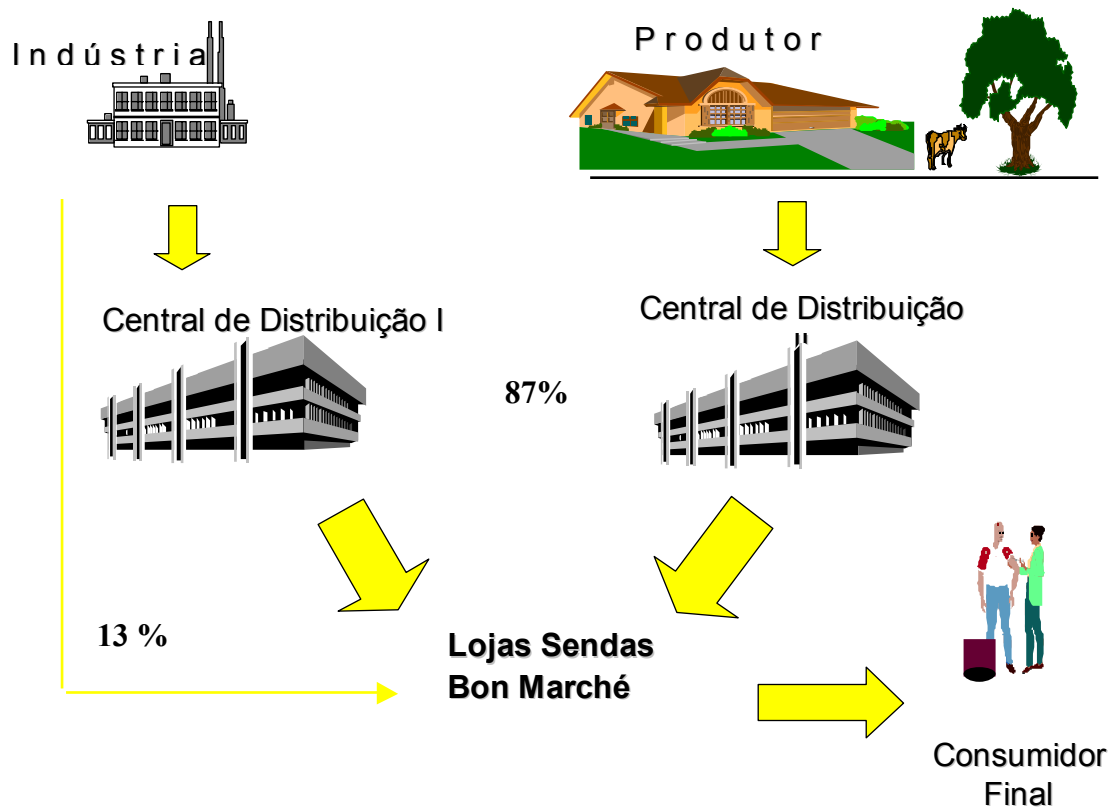


Figura 16 (Modelo de distribuição Sendas)

Podemos concluir que o grupo Sendas detém recursos para atender as necessidades do mercado respondendo de forma eficiente ao consumidor.

No próximo capítulo, vamos considerar o E.C.R.....

CAPITULO 3 – E.C.R. – EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

3.1. Introdução

Contrariamente ao que muitos pensam, o ECR não é um movimento localizado ou um conjunto fechado de tecnologias. O ECR, no Brasil e em todo o mundo, é muito mais uma filosofia, uma postura de negócios, no qual os parceiros que trabalham ao longo da cadeia de distribuição – de fornecimento das matérias-primas ao atendimento ao consumidor final – analisam *em conjunto* suas relações individuais inseridas no contexto do mercado globalizado, buscando avaliar situações e alternativas de sorte a constantemente agregarem valor ao processo. (ECR Brasil 1: 2000: 6)

Essa iniciativa está transformando as relações de negócio entre os integrantes dessa cadeia logística e apóia-se em ferramentas e estratégias que permitem responder às necessidades crescentes e variadas dos consumidores.

As estratégias são:

- Introdução eficiente de produtos, ou *Efficient Product Introduction*: maximiza eficiência do desenvolvimento e da introdução de novos produtos;
- Sortimento eficiente da loja, ou *Efficient Store Assortment*: otimiza estoques, prateleiras e espaços da loja, objetivando encontrar o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades dos consumidores;
- Promoção eficiente, ou *Efficient Promotion*: busca a eficiência de promoção de venda do atacadista/fabricante em relação ao cliente;
- Reposição eficiente, ou *Efficient Replenishment*: otimiza a eficiência da reposição dos produtos nas prateleiras.

As ferramentas que dão suporte à visão global do ECR e às estratégias são as seguintes:

- Gerenciamento por categoria, ou *category management*: forma dos varejistas gerenciarem categorias de produtos para maximizar a eficiência e a lucratividade analisando para isso, as informações sobre os hábitos e atitudes do consumidor e comportamento de compras em relação às diversas categorias de produtos;
- Reposição contínua, ou *continuous replenishment*: metodologia *just in time* para o segmento de supermercados;
- *Benchmark* das melhores prática, ou *best practices benchmarking*: maneira das empresas compararem suas performances em certas áreas com as melhores práticas da indústria;
- Pedido acompanhado por computador ou *computer assisted ordering*: automação da emissão de pedido por computador e movimentação de mercadorias realizada por leitura óptica e recebimento eletrônico.

A exemplo do que ocorre em um modelo da cadeia logística tradicional de uma indústria manufatureira que utiliza o sistema *push* (empurrar estoques), também verificamos que a cadeia de distribuição tradicional do segmento de produtos de consumo de massa está estruturada de maneira muito similar.

Nesse segmento, pelo sistema *push*, o processo de abastecimento inicia-se pelo fornecedor, que "empurra" o máximo possível de mercadorias ao canal de distribuição – atacado e/ou supermercados, utilizando promoções, descontos sobre volume, vendas casadas etc. O final do canal de distribuição – varejo e/ou supermercado – tenta “empurrar” adiante as mercadorias aos consumidores, utilizando estratégias de preços, promoções conjuntas com fabricantes, ações de marketing etc.

A cadeia de distribuição moderna do segmento de produtos de consumo de massa é uma cadeia ágil na movimentação do fluxo de mercadorias e eficiente na transmissão de informações entre os integrantes.

Esta é a visão ECR. O sistema que sustenta o ECR é um misto entre o sistema *pull* e o síncrono onde o consumidor final dá início à cadeia de distribuição no momento em que suas mercadorias passam pelo *check out*. As informações relativas a essa compra são então compartilhadas com todos os componentes da cadeia em tempo real. Quando o estoque do supermercado é baixado por leitores de códigos de barra, o atacadista começa o processo de ressuprimento do fornecedor e o fornecedor inicia o processo de produção. Em suma, as mercadorias somente serão demandadas pelo supermercado e produzidas pelo fornecedor quando o consumidor passar a mercadoria no *check out*.

O consumidor poderá então eleger a cadeia de distribuição mais eficiente. Nesse contexto, exige-se eficiência produtiva para produzir rapidamente as mercadorias demandadas, eficiência na movimentação da mercadoria ao longo da cadeia, eficiência na reposição do estoque nas prateleiras e eficiência dos custos dos produtos. (Ching: 1999: 70)

3.2. Reposição Eficiente

O sucesso no gerenciamento do *supply chain* deriva, tipicamente, da compreensão e do gerenciamento da relação entre custo dos estoques e nível de serviços aos clientes.

O problema existe por causa da volatilidade da demanda e da decorrente dificuldade em prever os abastecimentos necessários. O comprador fica entre dois pólos aparentemente irreconciliáveis: ter estoque de sobra, de forma a não faltar, ou correr o risco de uma indesejável ruptura.

Desde sua popularização, no final dos anos 80, a Reposição Eficiente é uma das iniciativas de parceria mais discutidas no mundo para conciliar estas decisões e aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos.

Seu sucesso depende da superação de alguns dilemas e conflitos historicamente criados na relação entre indústria e varejo, tais como: compartilhamento de informações,

disputa pelos benefícios gerados, sistemas de avaliação e remuneração da forma de vendas baseadas em volumes, etc.

A situação do abastecimento foi resumida em um recente relatório do FMI:

“A cadeia de abastecimento de hoje consiste em uma série de empresas individuais, cada uma empurrando (ou fazendo vendas) de produtos ao elemento seguinte da cadeia”.

Cada transação adiciona custos substanciais: de venda, de compras, de montagem, transporte, recepção e conferência dos pedidos, baixa de inventário, cobranças, pagamentos, deduções, reconciliações, etc., além de uma conta a receber de várias semanas para cada transação.

Muito pouco ou nada desses custos agregam valor ao produto ou serviço que o consumidor recebe.

A reposição eficiente propõe e demanda mudanças radicais nos conceitos tradicionais de abastecimento:

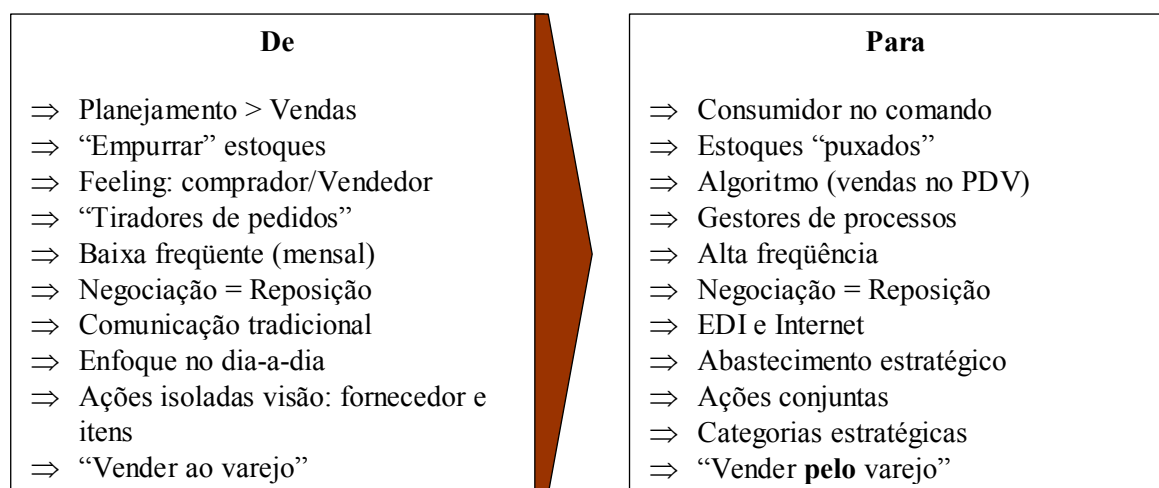


Figura 16 (ECR Brasil2: 2000, 8)

3.2.1. Benefícios

Os benefícios da reposição eficiente aparecem então em:

Aumento do nível de serviço

- Vendas
- Margem
- Fidelização
- Imagem

Redução dos custos

- Custos operacionais
 - Armazenagem e manuseio
 - Reposição do salão de vendas
 - Ociosidades / esperas
 - Quebras / roubos
 - Devoluções
 - Markdowns
- Custos de capital
 - Financeiros (estoques)
 - Da infra-estrutura
 - De oportunidade

Estes benefícios propiciam às empresas:

- Crescer sem aumentar investimentos;
- Renovar o negócio utilizando os recursos gerados pela combinação aumento serviços / redução custos;
- Atender, com mais qualidade, às necessidades dos seus consumidores.

Os benefícios atingem todos os envolvidos: consumidores, varejistas e indústrias:

Do lado da Reposição

Aumento de vendas implica numa resposta positiva do consumidor

- Menos faltas de produtos: a mercadoria não chega depois
- Mais frescor dos produtos: a mercadoria não chega antes
- Menos custos e, portanto, preço mais baixo.
- Maior foco do pessoal em atendimento na loja (liberdade na reposição)
- Melhor integração: produto x distribuição (menos excessos, menos picos).

Pelo lado das Vendas

Melhor entendimento daquilo que o consumidor necessita: fidelidade

- 30 mil novos lançamentos por ano – melhor decisão: o que incluir, ou eliminar?
- Consumidor tem cada vez menos tempo para localizar sua compra (planograma)
- Consumidor quer soluções, não produtos.

Outro fator positivo para os envolvidos é o aproveitamento pelos varejistas do espaço antes utilizado como área de estocagem em área útil de loja, aumentando assim a exposição de produtos com conseqüente incremento nas receitas, gerando também alternativas adicionais para “solucionar” os problemas dos consumidores.

3.2.2. Caso Prático

Vamos observar melhor esta discussão com o uso de um caso prático.

O objetivo do caso era implementar um projeto de Reposição Eficiente entre uma indústria de grande porte e uma rede varejista de pequeno/médio porte, envolvendo as áreas comerciais de ambos.

O caso buscava criar um modelo que pudesse ser replicável em empresas com este perfil de operação. Deveriam ser mantidas as premissas básicas do processo de Reposição Eficiente, como a eficiência no abastecimento através da redução de estoques, faltas no ponto-de-vendas e eliminação de erros de digitação, retrabalho e re-conferência.

Concomitantemente à relação comercial, foi implementada a tecnologia necessária para que tudo isso fosse possível, da seguinte forma:

- Era objetivo inicial do projeto que o meio de comunicação entre ambas empresas fosse a internet, mas surgiram dificuldades em estabelecer um padrão nesta forma de tráfego e partiu-se para o padrão Edifact (linguagem padronizada mundialmente para a tradução eletrônica de diversos formatos de documentos) por uma questão de segurança das informações e praticidade na operação;
- Definido o padrão Edifact, foram preparadas as interfaces de envio e de recebimento de informações;
- Analisou-se a linha de produtos, checando informações cadastrais, embalagens, descrições, fragrâncias, códigos EAN – 13, DUN – 14, etc.;
- Foram definidos os parâmetros de estoque de cobertura em dias para cada item da linha de comercialização do fornecedor;
- Foi ajustada a tabela de preços dos produtos que vigorariam por um mês, ou seja, uma vez acertados os preços e descontos, estes seriam válidos para o tráfego na rede durante aquele mês.

3.2.3. Resultados

Num primeiro momento, foi adotada uma postura mais conservadora na definição de parâmetros de estoque de segurança.

Decorridos dois meses do início do processo, os parâmetros foram redefinidos e o estoque no CD da empresa varejista baixou para menos da metade em comparação ao período anterior ao início do processo.

O aumento de disponibilidade de produtos nas lojas do varejo provocou um aumento significativo no volume de vendas.

O incremento no nível de serviço adveio do aumento de prioridade dado pela indústria no processo de alocação de estoques e faturamento. O aumento do custo de frete sobre a venda foi decorrente do aumento da frequência de entregas (de uma para duas vezes por semana). Devido ao montante envolvido, não causou impacto significativo nos custos para o fornecedor.

As principais condições que favoreceram o bom resultado do projeto foram as seguintes:

- O varejo, independentemente do porte, necessita de agilidade no atendimento: uma das grandes contribuições para a redução da ruptura em gôndola foi à melhoria do atendimento por parte da indústria, porque os índices anteriores eram insatisfatórios para ambas empresas. A oportunidade de ganho nesta mudança conceitual, por parte a indústria, foi extremamente significativa e colocamos o produto no tempo certo e na quantidade necessária para o nosso consumidor final;
- Há a necessidade de controle apurado de estoque: o varejo deve garantir a qualidade das informações enviadas para o fornecedor. Caso contrário, haverá distorção em relação às empresas de produtos e os resultados poderão ser desanimadores. Neste caso, é melhor permanecer no modelo tradicional de operação;
- A indústria deve ser rigorosa na padronização e otimização de cargas: muitos parâmetros utilizados para “aproveitamento de cargas” não devem ser utilizados para o pequeno e médio varejo, porque a tecnologia para o seu abastecimento é diferente do varejo de

grande porte. Se a indústria não tiver consciência disto, é possível que apareçam surpresas desagradáveis na operação que podem trazer problemas para o relacionamento comercial entre as empresas.

- É preciso prestar muita atenção nos períodos promocionais: no nosso modelo, as promoções foram processadas pelo EDI Mercantil (Orders.SDF) porque o sistema poderia responder de maneira pouco satisfatória em função da rápida oscilação nas médias de vendas dos produtos nestes períodos.

Portanto, é fundamental a aplicação dos conceitos de parceria: neste projeto, vimos que a parceria é condição essencial para a sua viabilidade. Não fosse a troca de informações e a interação entre ambas as empresas tais resultados não seriam alcançados, ou seja, o trabalho deve ser feito a quatro mãos, com ambas as empresas objetivando ganhos para o consumidor. (ECR Brasil 2: 2000: 8)

3.3. Padronização

Outro fator importante para o ECR é a padronização.

No Brasil, o primeiro passo para a padronização de cargas unitizadas foi dada com a padronização (em 1987) do palete padrão para a distribuição nacional, o PBR. A pesquisa atual demonstrou que 85,1% das empresas pesquisadas já utilizam o padrão PBR1 (1,00 x 1,20m). Em 1998 este percentual era de 73,68%.

Em relação à armazenagem nas unidades operacionais pesquisadas, detectou-se uma média geral de 92,3% das empresas pesquisadas praticando a paletização, sendo que, na amostra de empresas varejistas há 100% de aceitação versus 94,4% na indústria.

Quando nos referimos à operação de recebimento de produtos paletizados, a média de todos os setores cai para 70,3%, e o setor que apresenta maior índice de recebimento paletizado é o atacadista / distribuidor com 86,7%, seguido pelo varejo com 62,4%.

Para a paletização na fase de carregamento, a média geral está em 53,5%, o que indica que as empresas ainda efetuam o carregamento a “*granel*”. Uma das possíveis causas é a visão do frete como significativo componente de custo na cadeia, que seria majorado com a baixa utilização da capacidade de carga em peso ou volume, assim como a falta de instalações adequadas para a operação em pontos de origem e destino.

Segundo a Associação ECR Brasil, as empresas pesquisadas necessitam de uma média mensal de 35.672 paletes para sua operação, sendo que o varejo e os atacadistas / distribuidores são os setores que necessitam de um número maior. Os transportadores necessitam de um número menor, pois se utilizam de paletes dos outros setores.

Com relação aos tipos de movimentação e armazenagem utilizados, o uso de porta-paletes simples, combinados com empilhadeiras elétricas e a gás, assim como transpaleteiras elétricas e manuais, ainda são os mais comumente utilizados. Porém, ainda verifica-se uma incidência grande das práticas de “bocado” (palete sobre palete). (ECR Brasil 3, 2000:42)

3.3.1. Caso Prático

Vejamos abaixo um exemplo prático de redução de custo na operação logística.

O problema em questão é a redução do custo logístico envolvido nas operações de carga, descarga, entrega e transferência, através da otimização da utilização dos ativos fixos, quando já esgotadas as oportunidades de negociação de serviços e fretes, além da transparência no trato com os clientes no que tange aos preços de venda.

O custo logístico de distribuição nacional para uma empresa do setor de higiene e limpeza está em torno de 5 a 6% do faturamento médio nacional. Destes, cerca de 60% são custos de transporte, 30% de armazenagem e 10% custos diretos e perdas.

Os custos de armazenagem podem ser otimizados através de:

- Automação das operações com o uso de paletes;
- Verticalização dos estoques com uso de estruturas porta-paletes, dimensionadas de acordo com o giro de cada item;
- Gerenciamento da utilização das docas com operações agendadas.

Já os custos de transporte esbarram na ineficiência das operações de carga, descarga, reposicionamento do veículo após a entrega e utilização da capacidade do veículo. Cerca de 17% do tempo é gasto com espera para descarga, situação bastante deteriorada no caso de veículos fora de padrão ou de baixa eficiência no cumprimento de horários programados.

Dos custos da transportadora, cerca de 9% devem-se a estas perdas de modo direto. A maior oportunidade, entretanto, esconde-se no custo de transferência, quando o veículo é utilizado aquém de sua capacidade de carga.

Usualmente no Brasil, percebemos duas práticas de mercado distintas para servir os canais de varejo, atacado e distribuidores. São elas:

- Consolidação de carga pela indústria em geral, a granel e roteirizada para otimizar o frete;
- Embalagens fracionadas retrabalhadas pelas transportadoras para posterior entrega aos clientes.

Ambos os métodos possuem várias oportunidades de melhoria, a saber:

- A carga roteirizada depende da eficácia do recebimento do cliente, fator nem sempre controlável, para não prejudicar as demais entregas em um veículo. O prazo de entrega, em geral, torna-se bastante dilatado e o resultado de entregas completas e no tempo programado é baixo;
- Os embarques fracionados produzem uma má utilização do veículo, estão sujeitos a danos com maior frequência e re-trabalho também causa atrasos nas entregas ou altos custos de

gerenciamento por parte da transportadora. Assim, a situação ideal seria a entrega direta ao cliente, com operações mecanizadas de uma entrega por veículos, se assim permitisse a demanda ao cliente.

O projeto visa à utilização plena da capacidade de utilização dos veículos, através da padronização das unidades de embarque paletes PBR1, com conseqüente revisão de todos os tamanhos de caixas de embarque (embalagem secundária) e sistemas de armazenagem, além da padronização da frota para otimização da cubagem e precipitação adequada para incentivar a mudança do modo de compra.

3.3.2. Resultados

Segundo referência, os resultados obtidos são:

- Recebimento e expedição mais eficientes de mercadorias, atingindo um tempo médio mensal de 1h30 no recebimento e 38 minutos na expedição, com tempo máximo parado de duas horas;
- Utilização da capacidade do veículo igual ou superior a 80% com utilização de paletes, melhoria do tempo de carregamento e da capacidade de carga e expedição;
- Redução de 25% dos custos de transporte através da diminuição do tempo de espera para carga e descarga;
- Modificações na cadeia de suprimentos:
 - Características dos embarques
 - Split dos custos da cadeia

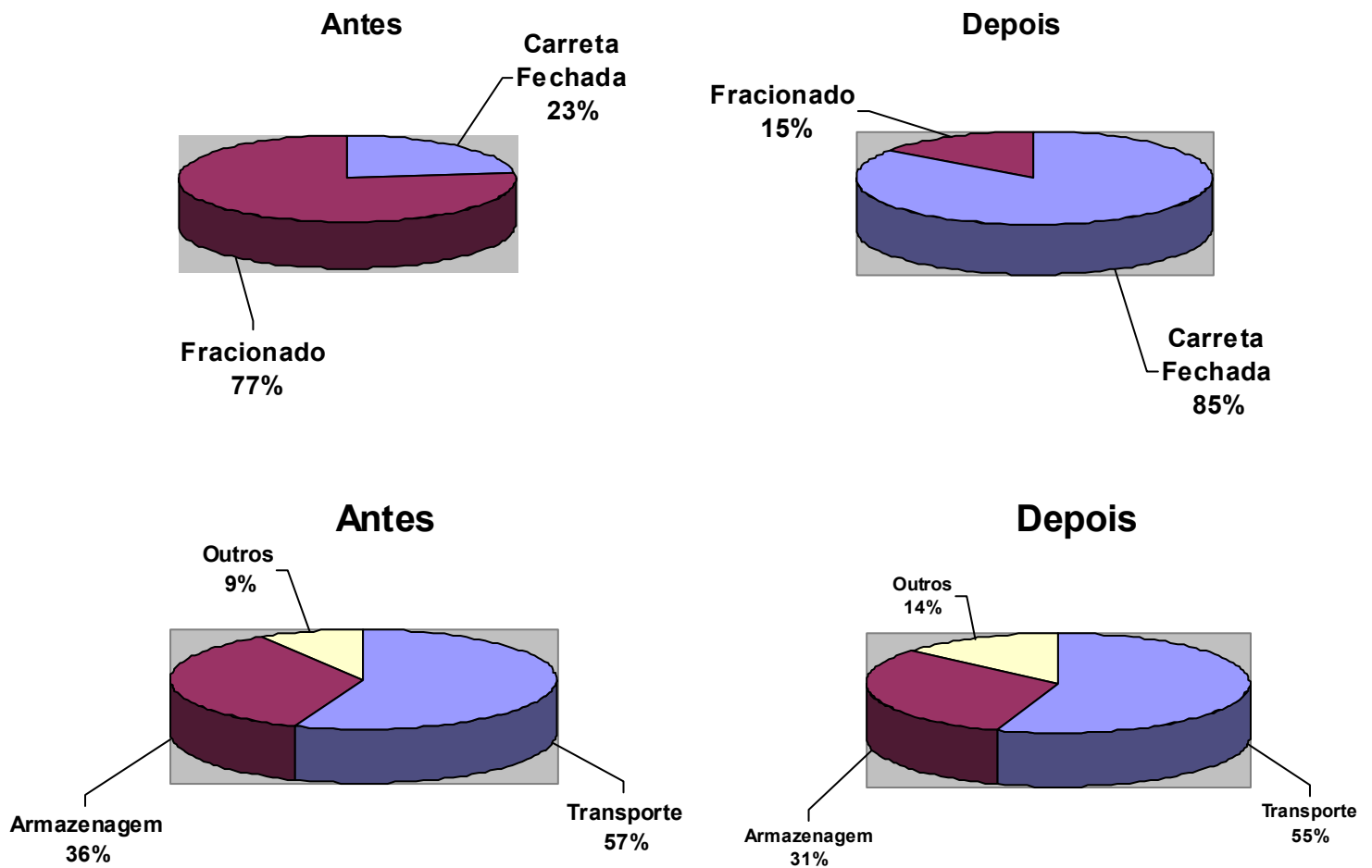


Figura 18 (ECR Brasil 3, 2000: 30)

3.4. Comércio Eletrônico

Procuramos definir comércio eletrônico como:

“Nova forma de condução dos negócios que envolvem transparência, conectividade e integração”. (ECR Brasil 4, 2000:9)

- O comércio eletrônico proporciona a abertura da empresa para parceiros, fornecedores e clientes;
- Também conecta a nova empresa expandida para a mídia eletrônica;

Porém, requer o alinhamento da tecnologia, dos processos e da performance humana de uma maneira contínua e integrada.

Existem três tipos de valores comercializados no comércio eletrônico:

- Produtos: bens não virtuais entregues através de redes de distribuição paralela (ex.: livros, cd's, fitas de vídeo, roupas);
- Informação/Mídia: conteúdo virtual e disponível para compra imediata (ex.: notícias, estudos, publicações, áudio, vídeo);
- Serviços: disponibiliza um serviço (ex.: reservas de viagens, serviços financeiros, jogos interativos, comunicação, treinamento, classificados);

Estes valores são explorados no mercado através de duas categorias;

- *Business-to-Business* (B2B), que explora as relações entre parceiros de negócio;
- *Business-to-Consumer* (B2C), que explora as relações entre a indústria ou comércio com o consumidor final.

Existem então, formas distintas de se utilizar o comércio eletrônico em uma empresa, dependendo dos objetivos que se deseja obter.

3.4.1. Impactos

A primeira grande mudança trazida com o comércio eletrônico é que as barreiras do mundo físico começam a ter menor relevância e a virtualidade do ambiente de negócios passa a ser o novo paradigma. Esta mudança aplica-se principalmente nos processos de relacionamento com cliente, compras e venda de mercadorias e serviços, planejamento integrado, desenvolvimento de produtos e serviços e busca de informações. Existem processos, como o logístico, que se beneficiam do comércio eletrônico, principalmente devido

à agilidade e ao custo reduzido no fluxo de informação, mas não deixam de existir fisicamente. A propósito, a questão logística tem representado um grande desafio graças ao nível de serviço diferenciado decorrente das novas oportunidades em comércio eletrônico.

A segunda mudança é que o lado comprador ou demandante começa a ter maior ascendência sobre o processo comercial, sustentado pelas possibilidades oferecidas pela infraestrutura de tecnologia de informação, proporcionando acesso imediato a novos mercados, novos produtos sem limites geográficos e, conseqüentemente, com custos menores.

Finalmente, a virtualidade permite que parceiros de negócio obtenham maior produtividade quando inseridos em um mercado competitivo ou mesmo num ambiente cooperativo.

3.4.2. Benefício Potencial

Existem basicamente três formas de se criar valor através de comércio eletrônico:

- Buscar melhorias operacionais – alavanca a eficiência operacional dos processos atuais de uma empresa utilizando-se dos benefícios puros da automação do processo trazidos pelo comércio eletrônico. Geralmente, estes benefícios são mais fáceis de serem obtidos, porém têm uma limitação devido ao fato de estarem relacionados com melhorias incrementais e não necessariamente com grandes transformações das empresas.
- Criar novas formas de fazer negócios – estes benefícios estão vinculados às oportunidades de mercado existentes e geralmente inexploradas ou pouco exploradas pelas empresas. Desta forma, os pioneiros têm a oportunidade de ousar, correr riscos e montar modelos próprios de negócios que tradicionalmente seriam impraticáveis.

O comércio eletrônico como nova forma de realização de negócios, viabiliza a migração de uma empresa para uma posição de duplo ganho, ou seja, aumenta o nível de serviço e mantém os custos operacionais ou vice-versa.

- Criar novos negócios – são oportunidades com criação de valor superior às de novas formas de fazer negócio, porém são estruturadas através de novas empresas, com estratégia e modelo de gestão independente da(s) empresa(s) de origem devida, principalmente, ao potencial de obter-se valorização superior no mercado, gerando retornos diferenciados a seus acionistas. (ECR Brasil 4, 2000: 9)

3.5. Gerenciamento por Categorias

O gerenciamento por categorias é o processo pelo qual varejo e indústria gerenciam as categorias de produtos como unidades de negócio, produzindo resultados através do foco na entrega de maior valor ao consumidor final. É a única ferramenta do ECR ligada à geração de demanda e surgiu como resposta para o crescente desafio de varejistas e de fornecedores no que diz respeito à satisfação do consumidor.

Desde sua implementação no Brasil, podemos destacar o crescente esforço de varejistas e de fornecedores para transformar seu relacionamento de negócio em parcerias de colaboração, unindo toda a cadeia de abastecimento à geração de demanda, a fim de desenvolver um conceito de valor ao consumidor final.

Os resultados do gerenciamento por categorias são animadores. Várias indústrias e alguns varejistas já não falam mais de pilotos (Parceria em fase experimental) e estão reestruturando-se para garantir times focalizados no desenvolvimento e acompanhamento deste processo. Podemos destacar os seguintes benefícios potenciais desta ferramenta:

- Desenvolvimento de um relacionamento mais estratégico entre as empresas, tirando o foco de negociação, volume e preço;

- Garantia de maior retorno nas ações promocionais, através de um calendário mais eficiente e adequado à realidade do varejo e do consumidor;
- Aumento da satisfação do consumidor, através da oferta do *mix* correto de produtos, preço e facilidade de comprar;
- Incremento das vendas – atrair novos consumidores e aumento da compra dos consumidores atuais;
- Aumento de rentabilidade da categoria, através da definição de estratégias e de papéis claros para os segmentos de produtos;
- Adequação do *layout* da loja e da gôndola, garantindo mais fluxo e conversão de produtos.

Ao mesmo tempo em que as empresas estão entusiasmadas com os resultados e benefícios do gerenciamento por categorias, existe uma grande preocupação em viabilizar o processo nas diversas realidades de indústria e de varejo, criando condições de realizar o trabalho de forma ampla, reduzindo a complexidade da metodologia completa.

CAPITULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANALISE DE DADOS

Este estudo foi realizado pelo grupo Sendas através de uma pesquisa com fornecedores participantes do movimento E.C.R. conduzido pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – dentre os quais podemos citar: Unilever, Coca-cola, Nestlé, Josapar e Danone. O foco deste estudo é entender a percepção do fornecedor quanto às melhorias advindas das ferramentas do E.C.R. implantado no grupo Sendas. Todos os entrevistados participam deste movimento em busca de uma resposta eficiente ao consumidor.

As perguntas buscam o entendimento do grau de benefícios gerados pela implantação das ferramentas do E.C.R.

Este questionário foi aplicado individualmente: alguns enviados pela internet e outros pessoalmente e contou com 27 questões que buscavam compreender a aceitação e as mudanças que o E.C.R. estava causando na relação entre os participantes da cadeia de suprimentos.

Neste capítulo teceremos alguns comentários a respeito da amostra e do momento em que a logística do grupo se encontra.

4.1. Análise dos Aspectos Relacionados à Implantação do ECR

O objetivo desta amostra é identificar como os envolvidos na cadeia de suprimentos estão aceitando as mudanças. Para tal, foi levado a termo entrevistas com fornecedores, funcionários de compras e logística, onde buscamos observar qual o nível de concordância e aprovação para o movimento que visa integrar os participantes do processo.

4.2. Análise dos Aspectos Relacionados aos Fornecedores

Entrevistamos 29 fornecedores entre os quais escolhemos os que mais participavam através de seus volumes. Buscamos entender como os mesmos avaliavam o tempo de permanência dos veículos, as devoluções, a paletização, a disponibilidade dos seus produtos nos pontos de venda, informações, horários de atendimento e controle de ativos.

A Figura abaixo trata a Posição Geral do Nível de Serviço

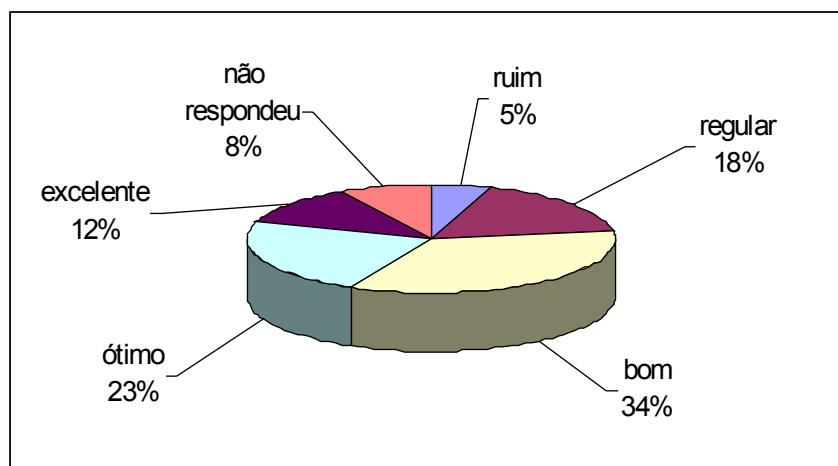


Figura 18 (Nível de serviço)

Concluimos que 69% dos entrevistados entendem como bom a excelente o nível atual de serviço, indicador este considerado satisfatório.

Outros aspectos importantes da implantação:

Tempo de permanência do veículo no centro de distribuição Sendas

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos fornecedores quanto ao tempo de espera e demonstra que 62% dos entrevistados estavam satisfeitos com o tempo de permanência para descarga.

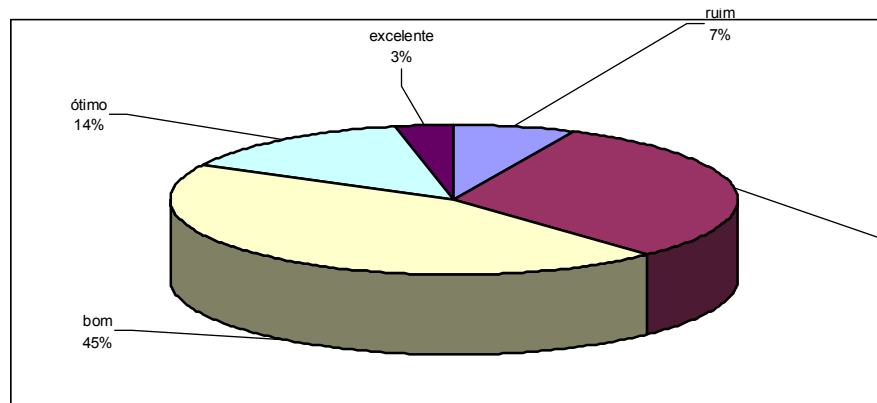


Figura 19 (Tempo de espera do veículo para descarga)

Motivos de devoluções de veículos

O gráfico abaixo mostra o grau de aceitação ou entendimento dos fornecedores quanto às devoluções de seus veículos e demonstra que 62% dos entrevistados compreendem os motivos das devoluções.

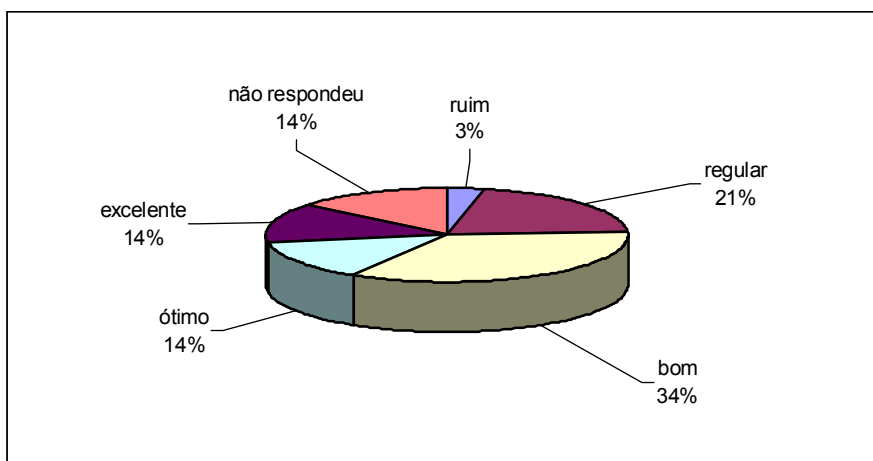


Figura 20 (Devoluções de veículos)

Padronização / paletização Sendas

O gráfico abaixo mostra o grau de aceitação quanto à paletização e padronização da carga dos fornecedores e demonstra que 87% dos entrevistados estavam satisfeitos com a padronização.

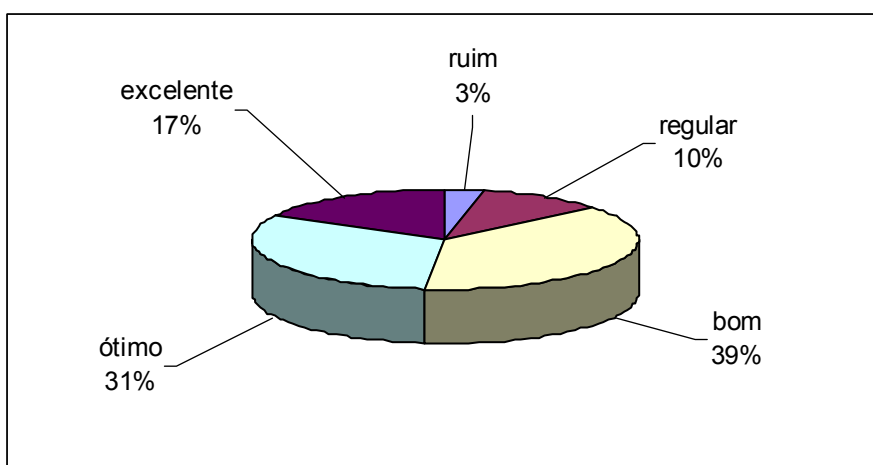


Figura 21 (Paletização e padronização das cargas)

Disponibilidade de produtos nas lojas

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos fornecedores quanto à disponibilidade dos produtos, dado que a centralização tira das mãos do fornecedor o poder de saber se seu produto foi entregue ou não, pois, a entrega do produto na loja, fica dependente do pedido da loja para o centro de distribuição (C.D.) ao invés do pedido para o fornecedor. A pesquisa demonstra que 45% dos entrevistados estavam satisfeitos com a centralização e a disponibilização dos produtos para os consumidores.

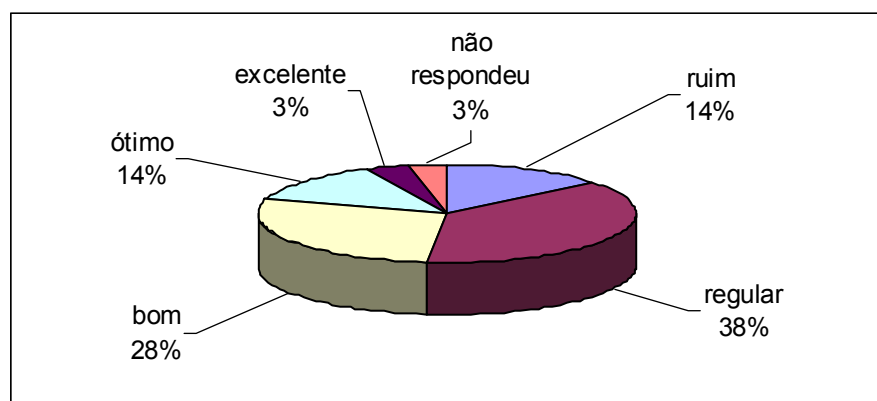


Figura 22 (Disponibilidade dos produtos nas lojas)

Disponibilidade de informações

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos fornecedores quanto à disponibilidade das informações sobre produtos, entregas, pedidos e padronização de carga e demonstra que 76% dos entrevistados estavam satisfeitos com as informações recebidas.

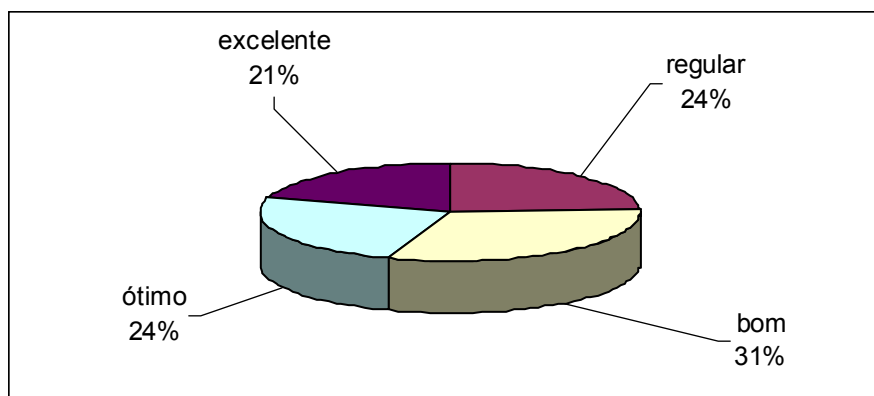


Figura 23 (Disponibilidade de informações)

Pedidos gerados em tempo hábil de atendimento

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos fornecedores quanto ao tempo para atender um pedido e demonstra que 94% dos entrevistados estavam satisfeitos com o sistema de informação do pedido.

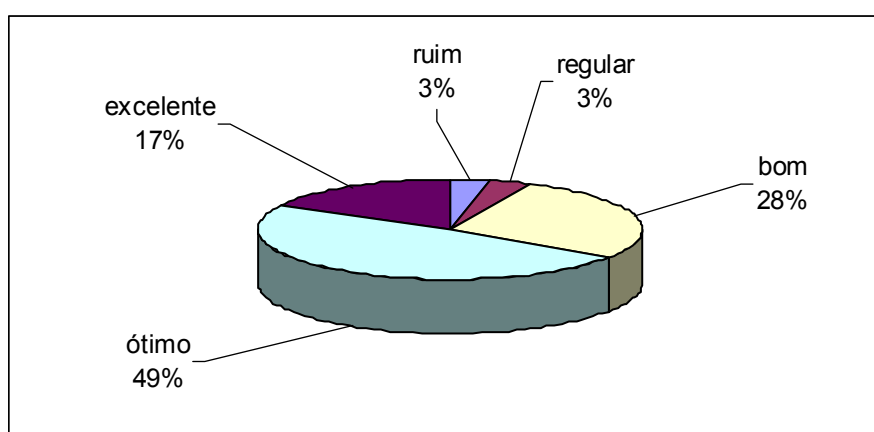


Figura 24 (Tempo de atendimento do pedido)

Informações via E.D.I.

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos fornecedores quanto à troca eletrônica de dados e demonstra que 59% dos entrevistados estavam satisfeitos com esta tecnologia que permite agilizar a informação.

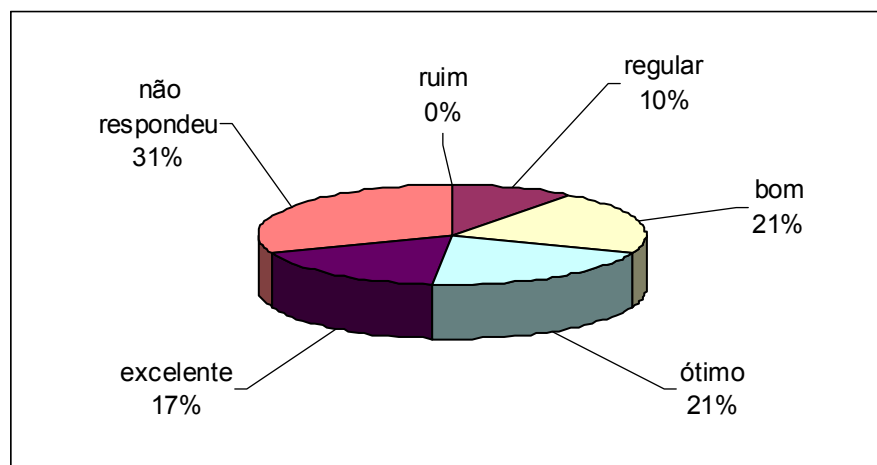


Figura 25 (Satisfação dos fornecedores quanto à utilização da tecnologia E.D.I.)

Opções de entregas: Noturna, Programada, Cross Docking, etc...

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos fornecedores quanto às opções de entregas para o centro de distribuição e demonstra que 69% dos entrevistados estavam satisfeitos com estas opções.

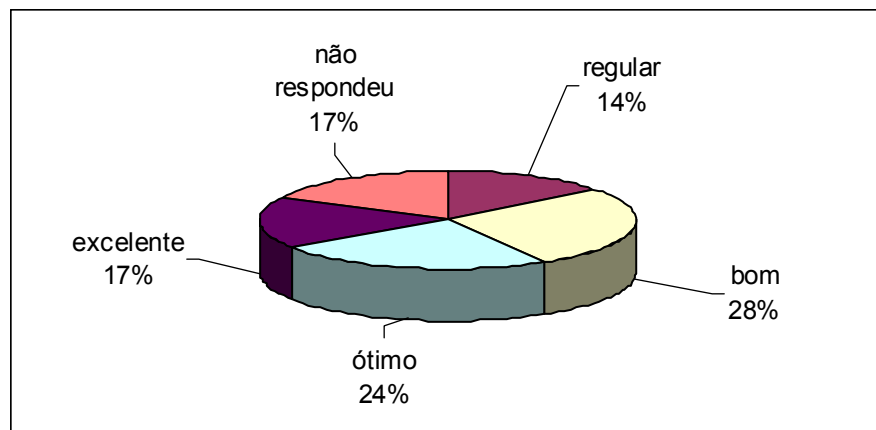


Figura 26 (Opções de entregas oferecidas no centro de distribuição Sendas)

4.3. Análise dos Aspectos Relacionados aos clientes internos (Compras e Logística)

Neste caso buscamos entender a motivação para implantação do ECR, os benefícios esperados e os obstáculos para implementação. Entrevistamos 27 clientes internos (compradores e funcionários envolvidos na operação logística) e abaixo apresentamos os gráficos com a amostra.

Importância da utilização do E.C.R. pelos concorrentes

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos clientes internos (compradores e funcionários envolvidos na operação logística) quanto à importância da utilização do E.C.R. como força para a padronização das atividades e demonstra que 89% dos entrevistados estavam considerando importante a implantação do E.C.R.

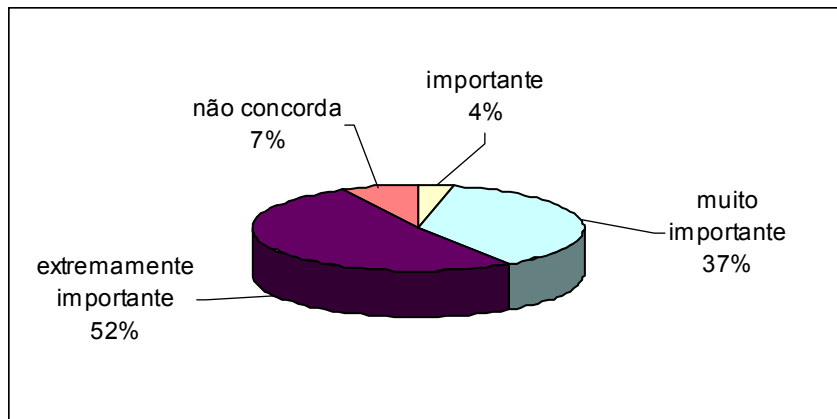


Figura 27 (Satisfação dos clientes internos quanto à utilização das ferramentas do E.C.R.)

Importância da competição com a implantação do E.C.R.

O gráfico abaixo mostra a percepção da importância da implantação do E.C.R. como diferencial competitivo e demonstra que 66% dos entrevistados consideram muito importante a implantação do E.C.R.

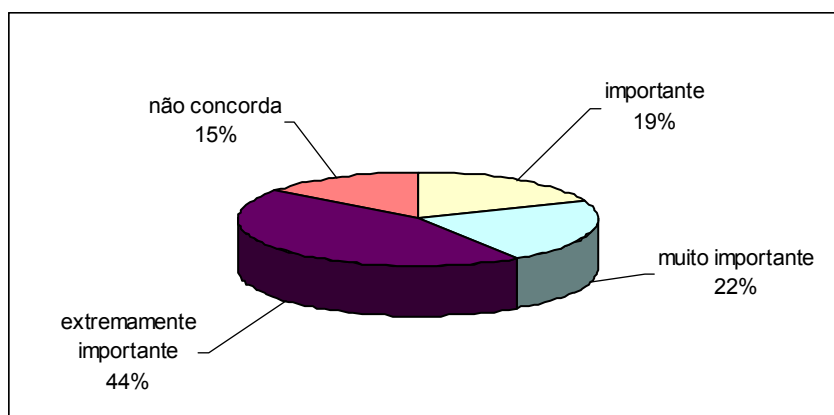


Figura 28 (Importância da implantação do E.C.R. como diferencial competitivo)

Pressão para redução de custos na cadeia de suprimentos

No gráfico abaixo 85% dos entrevistados consideram muito importante a implantação do E.C.R. para a redução de custos na cadeia de suprimentos.

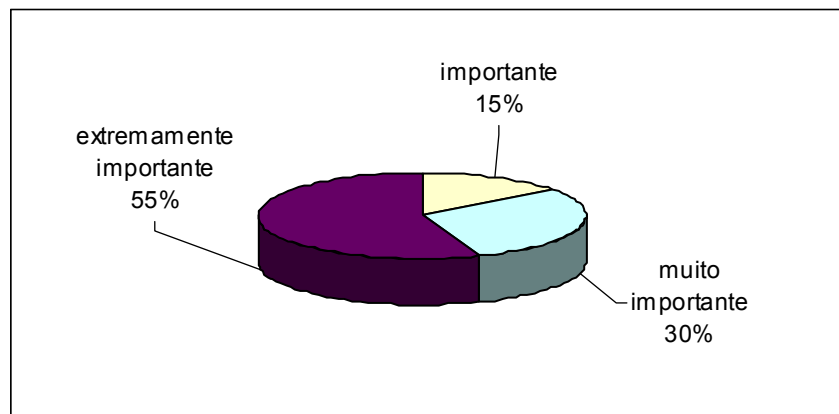


Figura 29 (Importância do E.C.R. na redução de custos na cadeia de suprimentos)

Necessidade de maiores informações sobre os consumidores

O gráfico abaixo demonstra que 89% dos entrevistados consideram muito importante as informações sobre os hábitos dos consumidores.

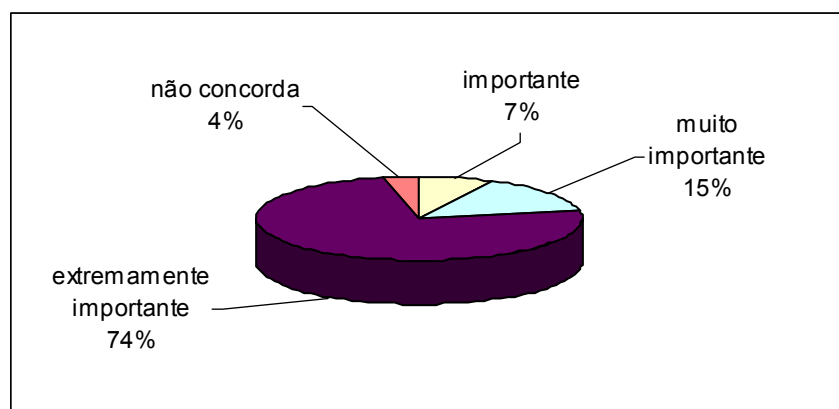


Figura 30 (Importância das informações sobre as tendências de consumo)

Necessidade de integração dos participantes

O gráfico abaixo demonstra que 71% dos entrevistados consideram muito importante a integração de todos os participantes na cadeia de suprimentos.

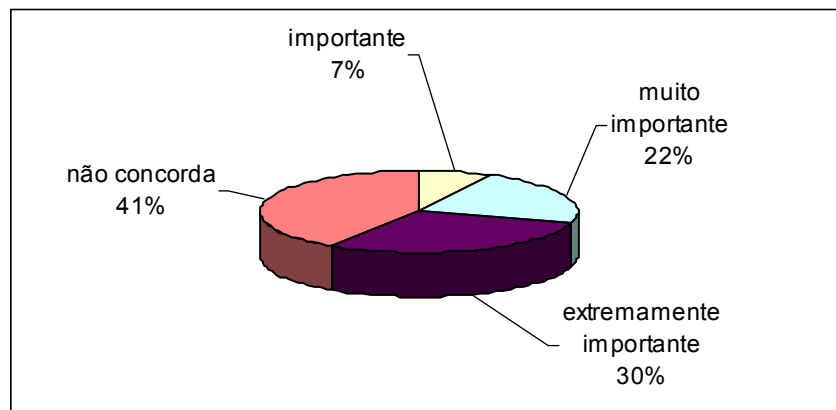


Figura 31 (Importância da integração dos participantes na cadeia de suprimentos)

E.C.R. como meio para obter a vantagem competitiva

O gráfico abaixo considera a importância da implantação do E.C.R. para obtenção de vantagem competitiva: 86% dos entrevistados consideram muito importante ter esta vantagem.

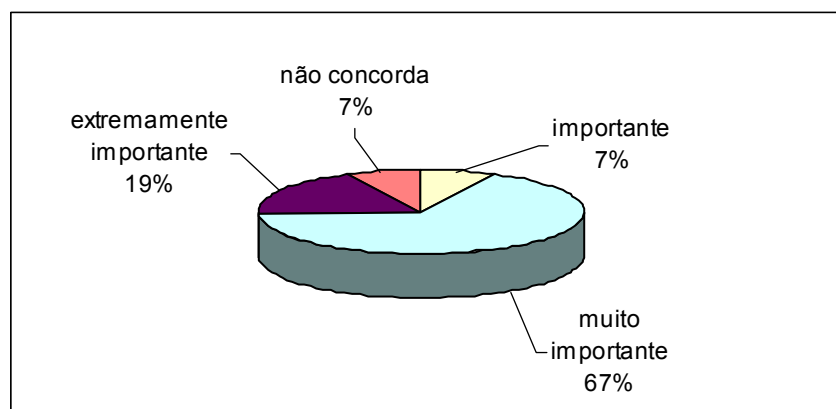


Figura 32 (Importância do E.C.R. para obtenção de vantagem competitiva)

Melhor nível de gerenciamento da cadeia de suprimentos

O gráfico abaixo mostra a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos e demonstra que 96% dos entrevistados consideram muito importante melhorar o nível da cadeia de suprimentos.

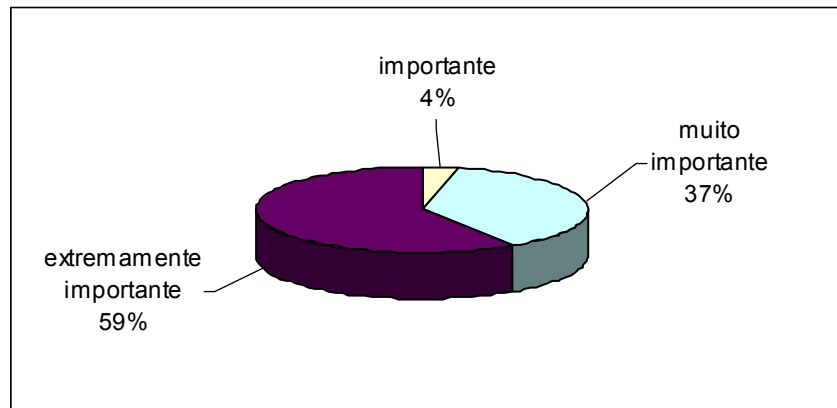


Figura 33 (Importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos)

Melhor nível de serviço ao cliente

O gráfico abaixo demonstra que 89% dos entrevistados consideram muito importante a implantação do E.C.R. para garantir melhor atendimento ao cliente.

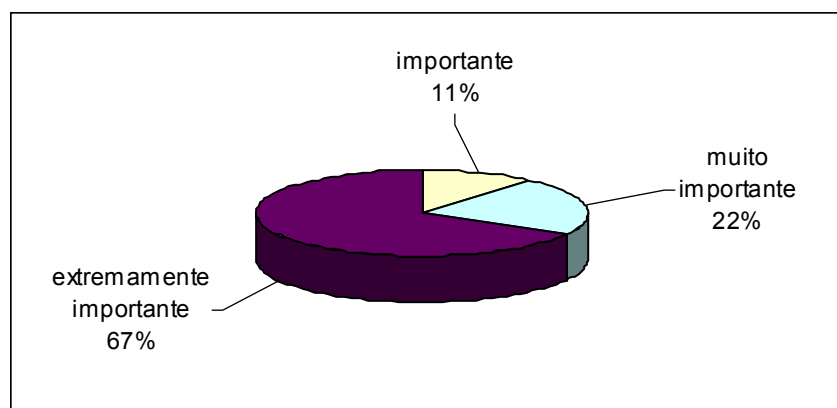


Figura 34 (A importância do E.C.R. para um melhor atendimento ao cliente)

E.C.R. como melhoria de parcerias

O gráfico abaixo demonstra a aproximação dos integrantes da cadeia: 93% dos entrevistados consideram muito importante a implantação do E.C.R. para esta integração.

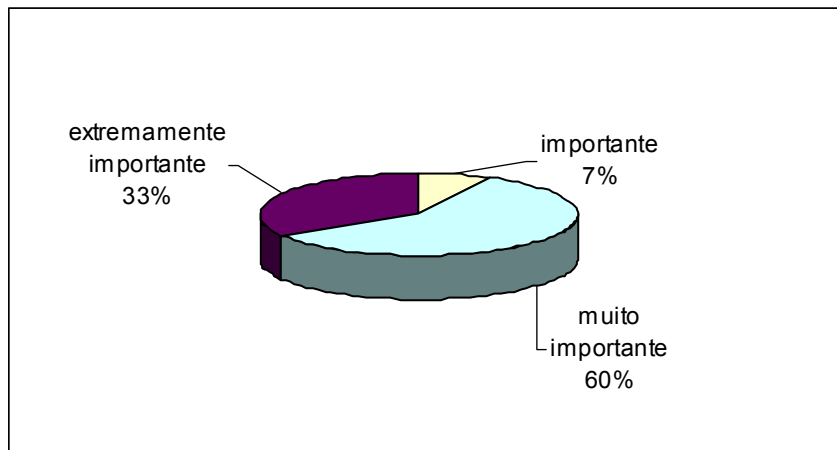


Figura 35 (Importância do E.C.R. para integração dos participantes da cadeia de suprimentos)

Motivação para Implantação do ECR

O gráfico abaixo demonstra que 82% dos entrevistados se consideram muito motivados para a implantação do E.C.R.

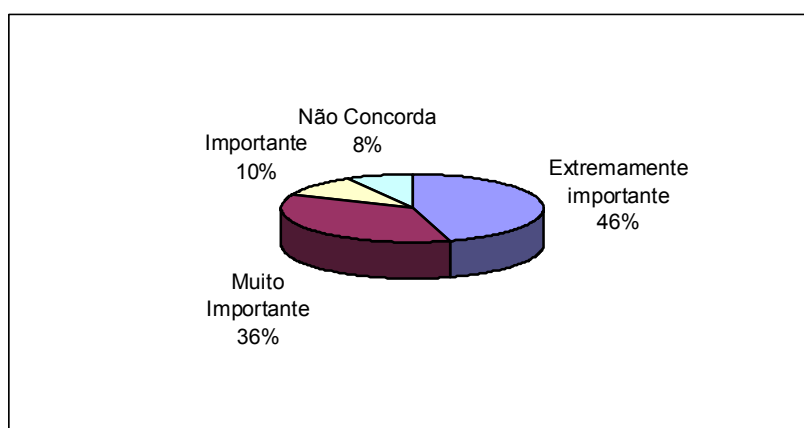


Figura 36(Motivação para implantação do E.C.R.)

Melhoria de imagem da organização

O gráfico considera a melhoria da imagem da organização perante os envolvidos na implantação do E.C.R.: 70% dos entrevistados consideram muito importante a implantação como melhoria da imagem perante os integrantes.

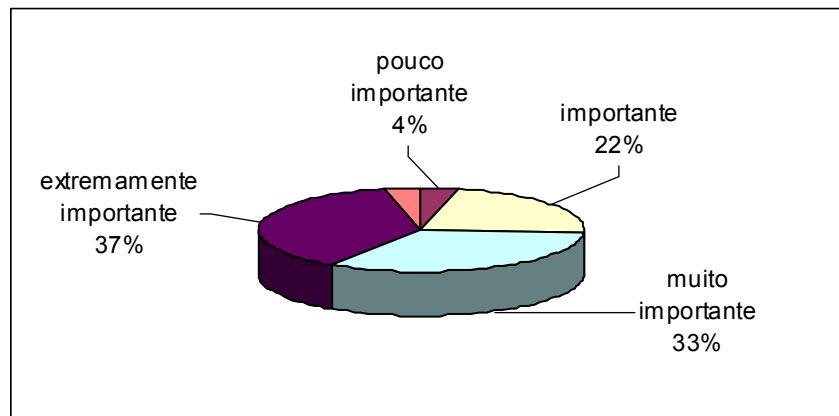


Figura 37 (Importância da melhoria da imagem da organização)

Melhoria do nível de serviço da organização

O gráfico abaixo demonstra que 93% dos entrevistados consideram muito importante a implantação do E.C.R. para melhoria do nível de serviço na organização.

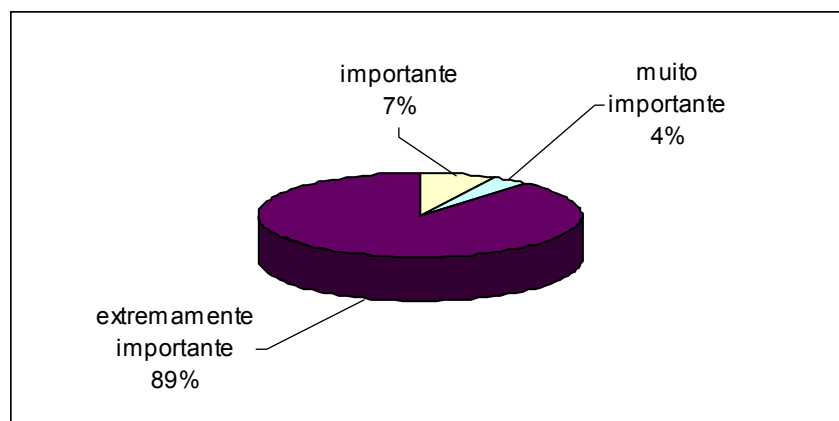


Figura 38 (Importância da melhoria do nível de serviço da organização)

Melhoria do relacionamento com os fornecedores

O gráfico abaixo demonstra a importância da implantação do E.C.R. como melhoria no relacionamento com os fornecedores. E demonstra que 85% dos entrevistados consideram muito a integração destes parceiros.

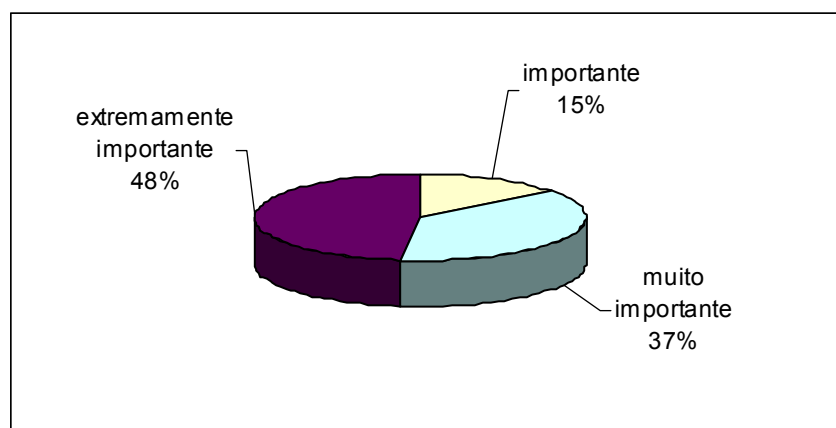


Figura 39 (Importância do E.C.R. na melhoria no relacionamento com os fornecedores)

Aumento de vendas dos integrantes

O gráfico abaixo demonstra que 59% dos entrevistados consideram muito importante a implantação do E.C.R. para o crescimento das vendas.

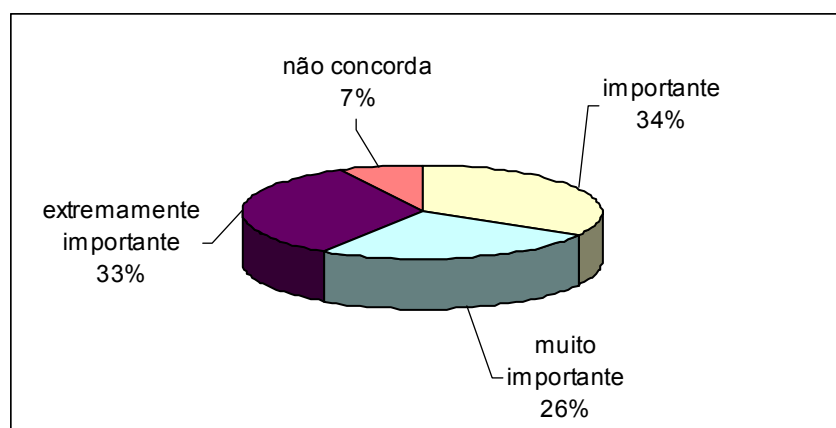


Figura 40 (Importância do E.C.R. para o crescimento das vendas)

Redução dos estoques dos integrantes

O gráfico abaixo mostra que 85% dos entrevistados consideram muito importante a implantação do E.C.R. como meio para a redução dos estoques.

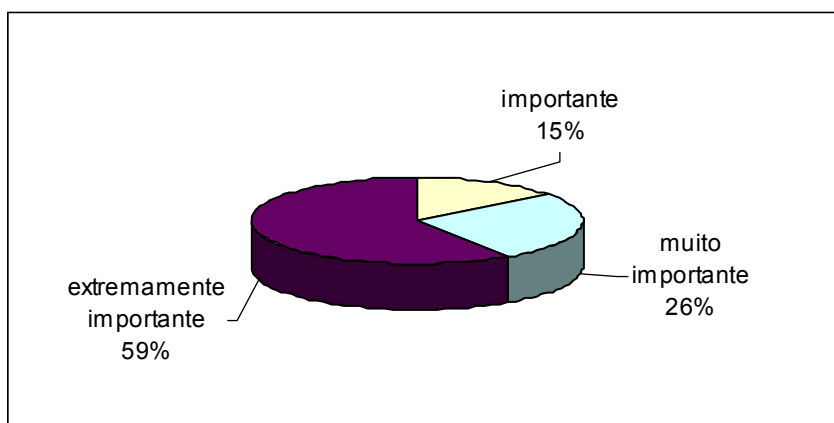


Figura 41 (Importância do E.C.R. para redução dos estoques)

Redução do tempo de reposição dos produtos

O gráfico abaixo demonstra que 86% dos entrevistados consideram muito importante a presença dos produtos na gôndola com a implantação do E.C.R.

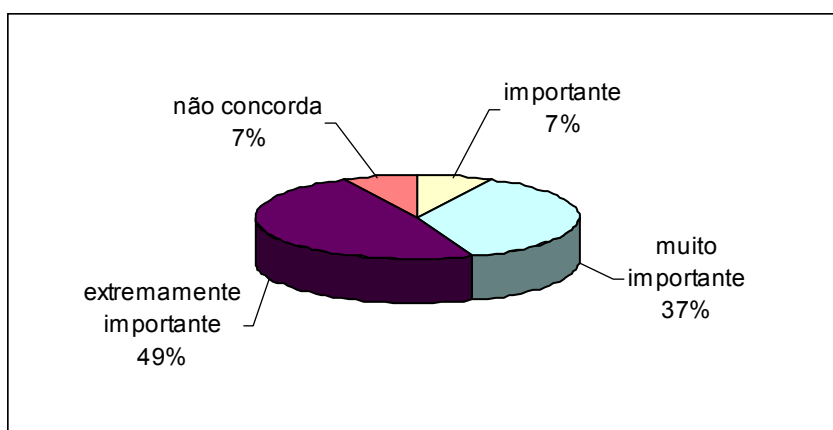


Figura 42 (Importância da redução do tempo de reposição dos produtos)

Redução dos itens faltantes

O gráfico abaixo demonstra que 93% dos entrevistados consideram muito importante as informações sobre as faltas de itens.

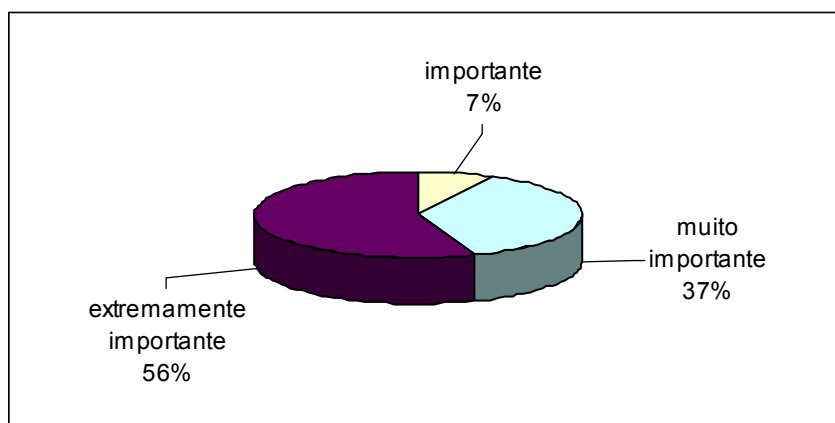


Figura 43 (Importância do E.C.R. na redução dos itens faltantes)

Aumento da fidelidade do consumidor

O gráfico abaixo demonstra que 74% dos entrevistados consideram muito importante fidelizar os consumidores com as informações obtidas pelas ferramentas do E.C.R.

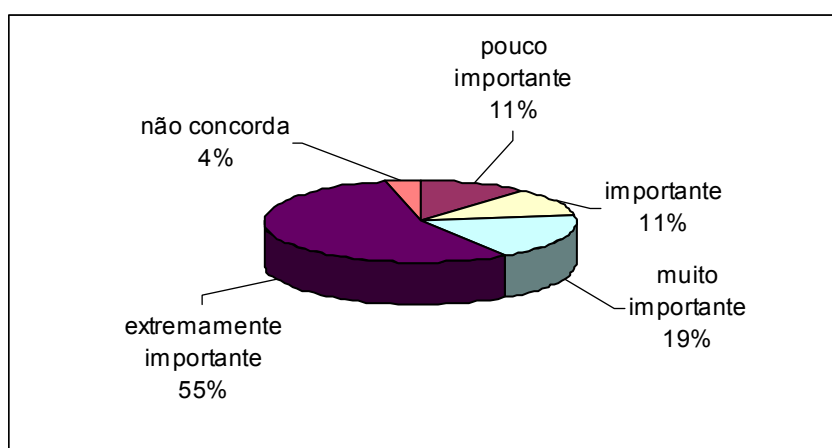


Figura 44 (E.C.R. como meio para obter fidelização dos consumidores)

Benefícios Esperados a partir da Implantação do ECR

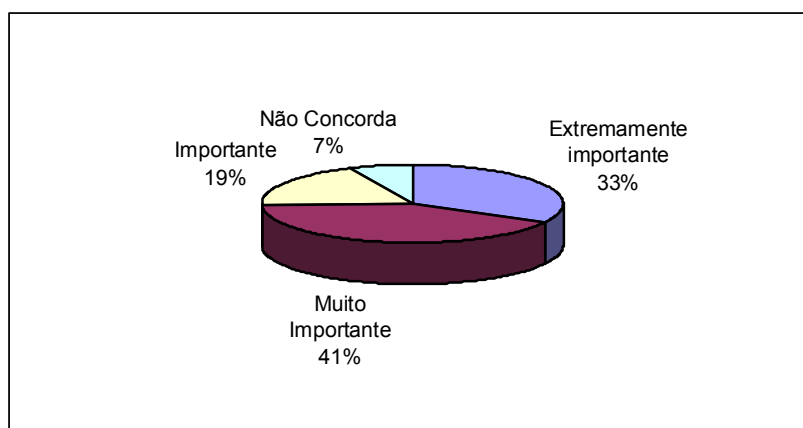


Figura 45 (Importância dos benefícios esperados com a implantação do E.C.R.)

Podemos notar que o grau de interesse para implementação do ECR é muito grande e que o sucesso deste caso vem desta contribuição onde os participantes da cadeia mais uma vez demonstram extrema dedicação, visando o melhor ao consumidor final.

Quanto aos obstáculos podemos destacar:

Importância do conhecimento das ferramentas e seus benefícios

O gráfico abaixo demonstra que 89% dos entrevistados consideram muito importante conhecer as ferramentas do E.C.R.

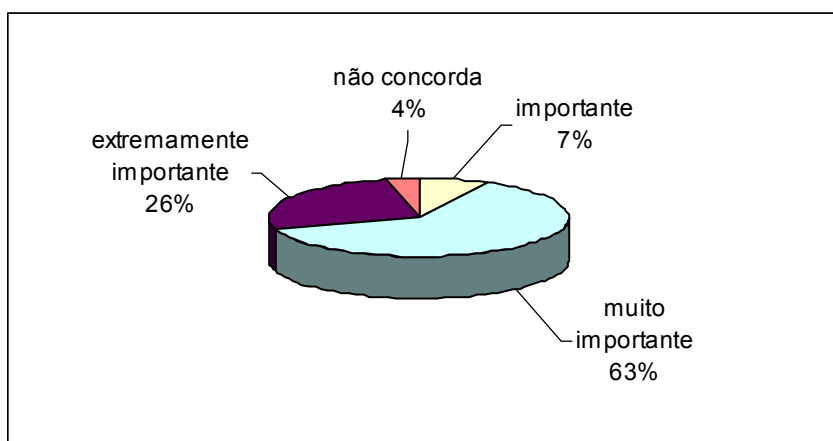


Figura 46 (Importância do conhecimento das ferramentas e seus benefícios)

Resistência interna dos envolvidos

O gráfico abaixo demonstra que 82% dos entrevistados consideram muito importante não ter resistência às ferramentas do E.C.R. que buscam contribuir com a melhoria dos processos.

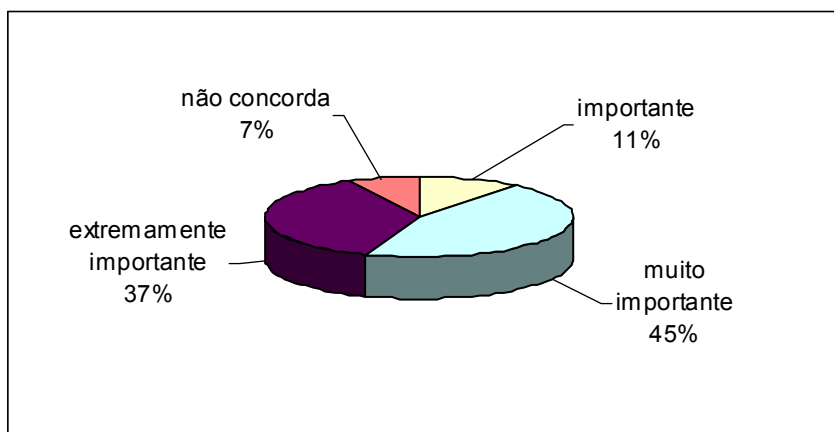


Figura 47 (Importância da não resistência às ferramentas do E.C.R.)

Comprometimento da alta cúpula da empresa

O gráfico abaixo mostra a importância do comprometimento da alta cúpula das organizações com a implantação do E.C.R. como diferencial competitivo: 85% dos entrevistados consideram muito importante este comprometimento para o sucesso da implantação do E.C.R.

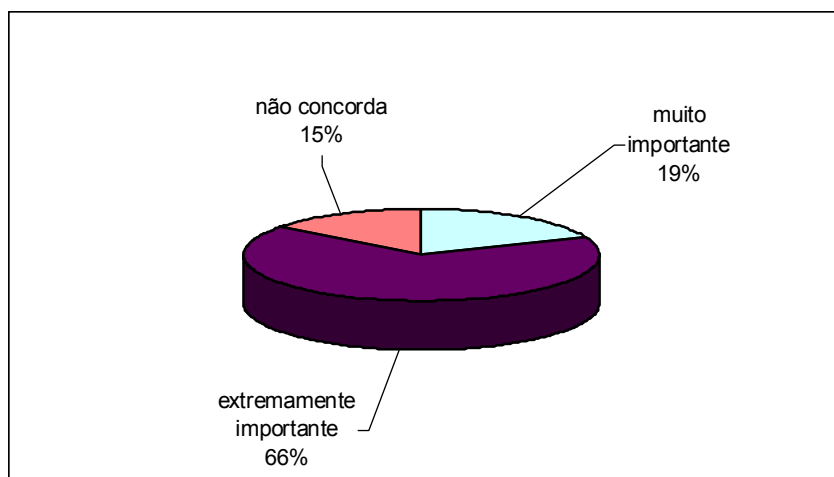


Figura 48 (Importância do comprometimento da alta cúpula da empresa na implantação do E.C.R.)

Falta de confiança entre os parceiros na troca de informações

O gráfico abaixo mostra a importância da confiança nas relações comerciais: 63% dos entrevistados consideram muito importante uma relação de confiança para a implantação do E.C.R.

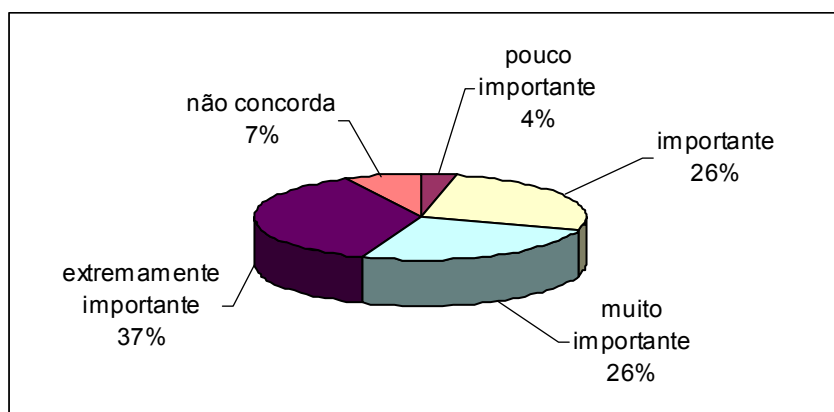


Figura 49 (Importância da relação de confiança entre os parceiros)

Alto investimento em tecnologia

O gráfico abaixo demonstra que 71% dos entrevistados consideram muito importante investir em tecnologia.

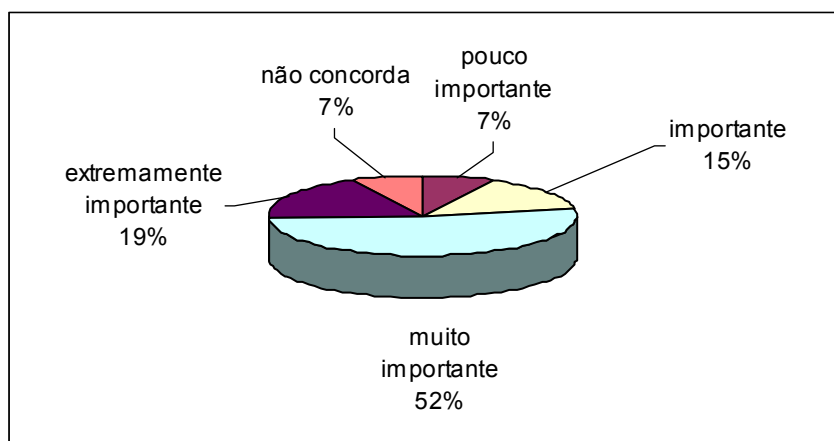


Figura 50 (Importância do investimento em tecnologia)

Necessidade de treinamento dos funcionários

O gráfico abaixo mostra que 85% dos entrevistados consideram muito importante a capacitação de pessoas para a implantação do E.C.R. como diferencial competitivo.

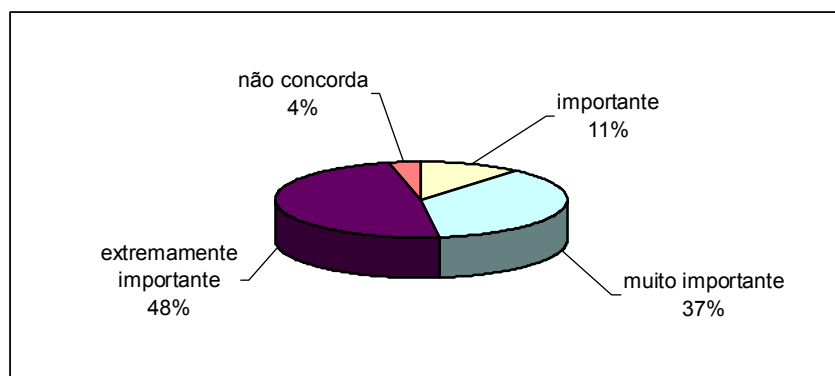


Figura 51 (Importância da capacitação das pessoas para a implantação do E.C.R.)

Necessidade de alterar estruturas internas

O gráfico abaixo mostra a importância de alterar as estruturas hierárquicas internas para a implantação do E.C.R. como diferencial competitivo: 87% dos entrevistados consideram muito importante rever estas estruturas.

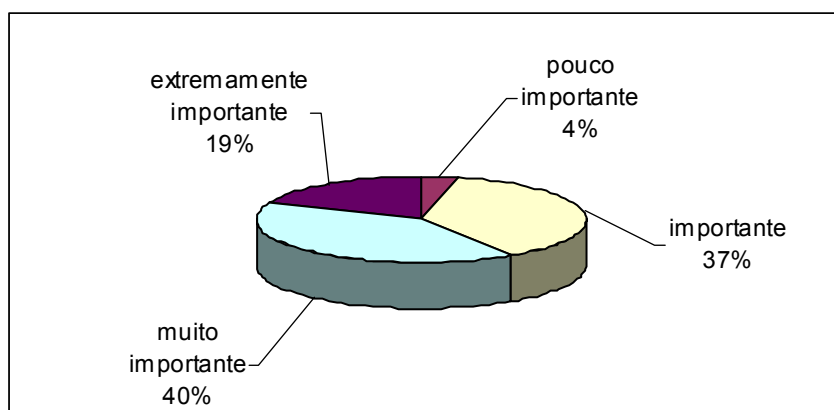


Figura 52 (Importância da revisão das estruturas hierárquicas internas para implantação do E.C.R.)

4.4. Conclusões da Pesquisa

Podemos concluir que há uma crescente presença/aceitação do E.C.R. no grupo Sendas. Os envolvidos na cadeia concordam com as mudanças como uma forma de satisfazer os requisitos dos clientes.

5 – ESPECULAÇÕES

Extrapolando os resultados da pesquisa podemos citar abaixo alguns aspectos relacionados aos processos e recursos utilizados concluem com recomendações para uma busca contínua de vantagem competitiva. Todavia cabe ressaltar que todas as inferências aqui levadas a efeito não devem servir como base para generalizações. Outrossim, as mesmas poderão constituir hipóteses para serem testadas em pesquisas futuras.

5.1. Aspectos Relacionados aos Processos

Os processos devem ser revistos periodicamente, a acomodação ao processo existente é natural e demanda impulsionadores para efetuarmos a mudança a todo o momento. É comum acharmos que estamos bem e que a forma atual é a melhor forma, buscarmos o aumento de produtividade é fator preponderante para competitividade razão da qual desenvolvemos todo este caso. Ao longo do tempo, notamos também que os indicadores de medição são aperfeiçoados e que podemos gerar novos diferenciais a cada instante, portanto, devemos medir para que possamos controlar. A criatividade deve ser posta em prática e buscamos no grupo olhar tudo a fim de encontrarmos uma forma diferente de fazer, correr alguns riscos inerentes ao processo de mudança. Eliminar os erros, desperdícios, redundâncias e custos através da busca da eficiência permitem a integração entre parceiros. Nesta relação fica muito claro a necessidade de inter-relação dos elos da cadeia de suprimentos onde os resultados só surgirão com a contribuição de todos.

O foco no cliente é primordial e a evolução tecnológica não deve impor-se aos benefícios ao consumidor. Todo investimento ou mudança deve visar um benefício ao consumidor.

5.2. Aspectos Relacionados aos Recursos Tecnológicos

Neste processo de mudança contínua toda tecnologia deve ser avaliada e testada uma vez que, muitas das novidades, não estão implementadas na sua totalidade, transformando os participantes da cadeia de suprimentos em laboratórios. No âmbito tecnológico também devemos ter foco, pois os investimentos são altos e consomem demasiadamente os talentos das equipes em geral. “Cada vez mais, uma estratégia vencedora exigirá informações sobre os acontecimentos e as condições de fora da organização: os não-clientes; outras tecnologias; mercados não atendidos atualmente”.(Peter Druker – Revista HSM – 8/junho/ 1998). Transformar os dados em informação permitirá uma ação rápida que certamente fará a diferença entre nós e nossos competidores.

5.3. Aspectos Relacionados aos Recursos Humanos

Procuramos capacitar as pessoas para que pudessem gerir seus recursos da maneira mais adequada. Este é um processo contínuo que denominamos de “Programa de Desenvolvimento de Talentos”, onde treinamos nossa equipe envolvendo todos nos processos de mudança. Buscamos então desenvolver as capacidades técnicas, de supervisão, interpessoal e geral administrativa ao nosso nível gerencial que deve ser formador de equipes, desenvolvendo sempre pelo menos dois possíveis substitutos. No mercado competitivo atual para chegar neste nível os participantes devem sempre estar seguros para tomada de decisão e possíveis erros não podem abalar esta estabilidade uma vez que a meta esta bem definida. Não acredito em tecnologia sem pessoas, estas são as que fazem as coisas acontecer, sendo a principal fonte de recurso necessária para o sucesso. E certamente o que levará todo processo a perpetuação.

5.4. Aspectos Relacionados aos Resultados da Organização

Certamente qualquer acionista é muito suscetível aos resultados, manter os mesmos controlados significa garantir a estabilidade nos processos de mudança. Ao longo destes cinco anos conseguimos resultados expressivos, reduzindo de 1,6% a participação do custo logístico sobre a venda líquida para 1,2%. Este indicador é considerado por diversas consultorias como Booz Allen e Hamilton, Accenture, Mckinsey entre outros como uma das melhores práticas do setor nacional. Quando comparamos internacionalmente, ainda existe uma desvantagem dada o acesso à tecnologia através de incentivos. A logística toma corpo com o término da inflação e a abertura de mercado e diversos competidores começam a entrar com um custo de captação melhor do que o nosso. Deste modo, a saída é melhorar nossos processos e o varejo passar de uma atividade de comprar bem para comprar com o mesmo custo do concorrente e distribuir de forma mais eficiente que o concorrente.

5.5.Recomendações

Buscar vantagem competitiva em tudo o que não enxergamos sermos os melhores, caminhar continuamente com foco na melhoria contínua, agregando valor ao negócio. Visar sempre o bem estar do consumidor, não esquecer que estar no lugar certo, na hora certa, com a quantidade certa ao menor custo e com a maior eficiência é vital para o crescimento e a perpetuação. Mudar a todo instante, inovar e criar, sempre incentivando os que criam. Otimizar todos os recursos implantando sistemas confiáveis de distribuição. Permitir que o ponto de venda esteja focado na venda, garantindo os produtos de preferência da forma que os consumidores querem comprar, digo assumir toda transformação de produtos, e entregá-los pronto para aquisição. Esta estratégia permitirá a concentração de todo beneficiamento dos produtos nos centros de distribuição garantindo um padrão aceitável e de fácil controle de

qualidade. Além de permitir a transformação de áreas de loja hoje existentes para retaguarda e preparação em áreas de venda ou então menores investimentos em futuras lojas.

Outro ponto importante a ser recomendado é o de trazer a felicidade para a organização, mantendo um clima agradável, pois uma pessoa feliz conseguirá realizar suas metas profissionais e atingir seus objetivos, tornando-a mais feliz. Devemos tratar a felicidade como uma vantagem competitiva, acredito muito que se sentir bem onde trabalha contribui muito para transformar o ambiente em um local muito produtivo. Assim, devemos motivar as pessoas e ter o maior número de pessoas felizes fazendo com que a engrenagem não perca o ritmo.

6 - CONCLUSÃO

Como conclusão apresentamos de forma sintética os resultados alcançados e seus efeitos na competitividade do Grupo Sendas.

Podemos concluir que há uma crescente aceitação e presença do E.C.R. no grupo Sendas, todos os envolvidos na cadeia de abastecimento estão colaborando para o sucesso, os resultados obtidos contribuem para a adoção das ferramentas que compõem o E.C.R. constituindo em um processo irreversível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÂNGELO, Cláudio Felisoni. **Varejo: Modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. **ECR Brasil presente e futuro**. Livro 1 São Paulo: Associação ECR Brasil, 2000.
- _____. **Reposição eficiente**. Livro 2 São Paulo: Associação ECR Brasil, 2000.
- _____. **Padronização**. Livro 3 São Paulo: Associação ECR Brasil, 2000.
- _____. **ECR Brasil presente e futuro**. Livro 7 São Paulo: Associação ECR Brasil, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada – Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, Martins. **O marketing da Logística**. São Paulo: Futura, 1999.
- _____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de materiais: Uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOBAYASHI, Shun'ichi. **Revolução da logística: Como definir estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MORGADO, Maurício Gerbaudo, Gonçalves Marcelo Neves. **Varejo: Administração de empresas comerciais**. São Paulo: SENAC, 1999.
- PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, 1999.

QUESTIONÁRIO

LOGÍSTICA E COMPRAS

() Logística cargo

() Compras cargo

A – MOTIVAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO ECR

Caso concorde com as proposições apresentadas, assinalar:

- (1) se considerar o fator “sem importância” para a decisão de implantar o ECR
- (2) se considerar o fator “pouco importante” para a decisão de implantar o ECR
- (3) se considerar o fator “importante” para a decisão de implantar o ECR
- (4) se considerar o fator “muito importante” para a decisão de implantar o ECR
- (5) se considerar o fator “extremamente importante” para a decisão de implantar o ECR

1. Os principais concorrentes estão utilizando o ECR

() não concordo () concordo

2. Acirramento da competição

() não concordo () concordo

3. Pressão para redução dos custos ao longo da cadeia logística

() não concordo () concordo

4. Reconhecimento da necessidade de maiores informações sobre o consumidor

() não concordo () concordo

5. Pouca integração na cadeia e dificuldade em focar no consumidor

() não concordo () concordo

6. O ECR é um meio para a empresa obter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes

() não concordo () concordo

7. O ECR permite um melhor gerenciamento da cadeia logística

() não concordo () concordo

8. Melhor nível de serviço ao cliente

() não concordo () concordo

9. Mercado globalizado

() não concordo () concordo

10. O ECR é um meio para a empresa incrementar parcerias ao longo de sua cadeia logística

() não concordo () concordo

B – BENEFÍCIOS ESPERADOS A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO ECR

Caso concorde com as proposições apresentadas, assinalar:

- (1) se considerar o benefício “sem importância” para a empresa
- (2) se considerar o benefício “pouco importante” para a empresa
- (3) se considerar o benefício “importante” para a empresa
- (4) se considerar o benefício “muito importante” para a empresa
- (5) se considerar o benefício “extremamente importante” para a empresa

1. Melhorar a imagem da empresa

() não concordo () concordo

2. Melhorar o nível de serviço logístico (produto certo – no lugar certo – na hora certa – na quantidade certa – em condição ideal para consumo)

() não concordo () concordo

3. Melhorar o relacionamento com os fornecedores

() não concordo () concordo

4. Melhorar a qualidade do fluxo de informações ao longo da cadeia logística da empresa

() não concordo () concordo

5. Aumentar o faturamento

() não concordo () concordo

6. Diminuir estoques

() não concordo () concordo

7. Diminuir o tempo de reposição de SKU's para as filiais

() não concordo () concordo

8. Diminuir o tempo de espera para o recebimento

() não concordo () concordo

9. Diminuir o número de veículos devolvidos

() não concordo () concordo

10. Aumentar as opções de produtos e conveniência

() não concordo () concordo

11. Reduzir os itens em falta

() não concordo () concordo

12. Proporcionar produtos mais frescos

() não concordo () concordo

13. Aumentar a lealdade do consumidor

() não concordo () concordo

C – OBSTÁCULOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ECR

Caso concorde com as proposições apresentadas, assinalar:

(1) se considerar a superação do obstáculo “sem importância” para o processo de implementação

(2) se considerar a superação do obstáculo “pouco importante” para o processo de implementação

(3) se considerar a superação do obstáculo “importante” para o processo de implementação

(4) se considerar a superação do obstáculo “sem importância” para o processo de implementação

(5) se considerar a superação do obstáculo “sem importância” para o processo de implementação

1. Falta de conhecimento sobre os benefícios futuros advindos com a implementação do ECR

() não concordo () concordo

2. Resistência interna de gerentes e funcionários

() não concordo () concordo

3. Falta de comprometimento e liderança da alta direção da empresa

() não concordo () concordo

4. Resistência à mudanças

() não concordo () concordo

5. Falta de confiança entre os parceiros na troca de informações

() não concordo () concordo

6. Grande investimento em implantação e atualização de tecnologia

() não concordo () concordo

7. O não reconhecimento, em tempo hábil, das mudanças nos hábitos dos consumidores

() não concordo () concordo

8. Necessidade de treinamento dos funcionários

() não concordo () concordo

9. Necessidade de interagir com elementos externos à empresa

() não concordo () concordo

10. Necessidade de alterar os sistemas internos de informação

() não concordo () concordo

11. Necessidade de alterar as estruturas e processos internos

() não concordo () concordo

12. Falta de estrutura dos parceiros

() não concordo () concordo

**QUESTIONÁRIO
FORNECEDOR**

ANEXO B

Empresa _____

Departamento _____

Cargo _____

Responda as proposições, nível de serviço, apresentadas, assinalando:

- (1) se considerar o nível de serviço Sendas "ruim"
(2) se considerar o nível de serviço Sendas "regular"
(3) se considerar o nível de serviço Sendas "bom"
(4) se considerar o nível de serviço Sendas "Ótimo"
(5) se considerar o nível de serviço Sendas "excelente"

1. Tempo de permanência dos veículos no Centro de Distribuição Sendas

() nível do serviço

2. Veículos devolvidos pelo recebimento

() nível do serviço

3. Paletização Sendas x Fornecedor

() nível do serviço

4. Disponibilidade de produtos nas lojas

() nível do serviço

5. Troca de informações Sendas x Fornecedor

() nível do serviço

6. Pedidos gerados em tempo hábil de atendimento

() nível do serviço

7. Informações via EDI

() nível do serviço