

Universidade Federal do Paraná - UFPR
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Decont: Departamento de Contabilidade
Curso de Especialização em Controladoria – CEC – Turma 2003

LOGÍSTICA NO VAREJO – Estudo de caso em Rede de Supermercados

MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DO CURSO

JORGE MOTA DA CRUZ

CURITIBA
07 / 2004

Universidade Federal do Paraná - UFPR
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Decont: Departamento de Contabilidade
Curso de Especialização em Controladoria – CEC – Turma 2003

LOGÍSTICA – Dirigida ao Varejo

MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DO CURSO

Trabalho de Pós-Graduação
apresentado ao Curso de
Especialização em Controladoria,
Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná. Coordenado e
Orientado pela Professora
Doutora Ana Paula Mussi Szabo
Cherobim.

Agradecimento

Agradeço primeiramente à professora Doutora Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, pelo profissionalismo que tem demonstrado ao acompanhar com paciência e desprendimento a elaboração do trabalho, bem como pela oportunidade e criatividade da aplicação da referida tarefa, utilizando-se do eficaz sistema do *aprender fazendo*, agradeço a mútua e reciprocamente ajuda todos os colegas da empresa que têm colaborado com informações importantes, com seu total comprometimento para cumprimento do dever com suas participações, idéias, pesquisas e desmesurada dedicação para efetiva conclusão do objetivo a que nos foi proposto pela UFPR.

Sumário

1.0	Capítulo	01
1.0	Introdução	02
1.1	Proposta do Estudo	02
1.2	Métodos e técnicas de pesquisa	04
1.3	Objetivos	03
	1.3.1 Objetivo Geral	04
	1.3.2 Objetivo Especifico	04
1.4	Formulação da Situação do problema	05
1.5	Formulação da Hipótese	05
1.6	Questões de pesquisa	06
1.7	Contribuição e relevância do estudo	06
2.0	Capítulo	
2.0	Revisão da Literatura	08
2.1	Histórico e Conceitos de Logística	08
	2.1.1 Histórico	08
	2.1.2 Conceitos	09
2.2	A logística e a importância para o desenvolvimento empresarial	10
	2.2.1 A evolução do Comércio	12
	2.2.1.1 Histórico	13
	2.2.1.2 Comercio através de Catálogos	13
	2.2.1.3 O Varejo	14
	2.2.2 Logística e a economia	15
	2.2.3 A Logística no Brasil	16
	2.2.4 Perspectivas na área de logística	16
2.3	Sistema de Informação	18
	2.3.1 Importância e aplicação da Informatização	18
	2.3.2 Logísticas e tecnologia informacionais	20

2.3.3	A logística e o comércio eletrônico	21
-------	---	----

3.0 Capítulo

3.0	Caracterização do setor	24
3.1	A história dos Supermercados	24
3.2	O Setor de Varejo	26
3.3	A empresa	26
3.3.1	Apresentação da empresa	26
3.3.2	Objetivos Estratégicos	27
3.3.2.1	Características da empresa	29
3.4	O departamento de Logística no Supermercado Festival S.A.....	32
3.4.1	As áreas principais e seu funcionamento	32
3.4.2	Período que antecedeu a implantação do sistema	34
3.4.2.1	A Implantação	36
3.4.3	Dificuldades	36
3.4.4	Resultados após a implantação do sistema	37

4.0 Capítulo

4.1	Conclusão	41
4.2	Bibliografia.....	42

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

A logística empresarial como disciplina, avançou do depósito e do pátio de expedição para a alta administração de grandes empresas globalizadas. (BOWERSOX & CLOSS, 2001)

A presente monografia buscou avaliar o tema da logística em seus vários sentidos, e possibilidades, descrevendo sua importância como uma função essencial na empresa descrita através do trabalho de Ballou (1993) até situações atuais nas quais a logística tornou-se não apenas essencial, mas a diretriz fundamental para qualquer empresa, no sentido de viabilizar sua economia de forma correta.

Objetivando um estudo de caso, no qual procurou-se demonstrar as dificuldades e soluções econômicas encontradas com a informatização do Centro de Distribuição e/ou departamento de logística da rede de Supermercados Festival em Curitiba.

Portanto, este projeto justifica-se no sentido de ser a logística um tema de grande interesse atual e de grande retorno econômico para aqueles que com ela desenvolverem seus trabalhos, considerada a última fronteira, ainda não explorada, para redução de custos de qualquer produto.

1.1 Proposta do Estudo

A Logística é um assunto vital. É um fato econômico que tanto os recursos quanto os seus consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica. (BALLOU, 1993)

A situação que está causando o interesse desta pesquisa é o avanço econômico propiciado através dos estudos e aplicações da logística informatizada no ramo econômico varejista, mais especificamente em supermercados, onde antes eram realizados trabalhos através de operações manuais.

Sendo a questão da logística de varejo, um tema ainda bastante escasso na literatura brasileira, acredita-se que esta pesquisa seja de grande importância para servir de referencial a novos trabalhos dentro da área econômica, além de configurar-se como uma indicação de um grande nicho de mercado ainda inexplorado e de ganhos muito rentáveis, visto que segundo as pesquisas feitas para este projeto, no ano de 2002, 2003, operadores de logística tiveram um ganho de mais de 5 bilhões de reais somente aqui no Brasil.

As razões que levaram ao estudo deste tema concentram-se nestas questões referenciadas acima além do interesse próprio na importância e relevância dos estudos de logística desenvolvidos atualmente, principalmente no que diz respeito às questões econômicas. Buscando-se demonstrar as dificuldades e soluções econômicas encontradas com a informatização do CD – Centro de Distribuição e/ou departamento de logística. Nesta oportunidade utilizamos como case a rede de Supermercados Festival em Curitiba.

1.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como quali-quantitativa, pois, durante a sua execução, foram levantados dados para identificar a melhoria do processo de logística e sua contribuição para desenvolvimento econômico da empresa, assim como serão realizadas entrevistas junto aos gestores e empregados do supermercado Festival.

Quanto aos meios que foram utilizados, a pesquisa classifica-se como: bibliográfica, na medida em que serão utilizados livros, artigos, revistas especializadas, Internet etc.; e de investigação *ex-post facto*, haja vista que serão estudados fatos já ocorridos, ou seja, no período anterior à implantação do sistema de informatização.

Quanto aos fins será classificada como uma pesquisa exploratória.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral.

Demonstrar as dificuldades e soluções econômicas encontradas com a informatização do departamento de logística da rede de Supermercados Festival em Curitiba.

1.3.2 Objetivos Específicos

Descrever a importância da logística e dos sistemas de informatização para o desenvolvimento empresarial e da economia como um todo.

Descrever os problemas ocorridos, anteriores ao ano de 2000, na rede de supermercados Festival em Curitiba, que prejudicavam o bom desempenho econômico da empresa.

Descrever a proposta implantada, cuja aplicação configurou-se como solução dos problemas antes observados.

Levantar os dados referentes à: produção; qualidade; produtividade; engenharia; transportes; distribuição; embalagem; movimentação; armazenagem; desenvolvimento organizacional; vendas; compras; suprimentos; administração de material e de pessoal, antes e após a implementação do sistema de informatização.

Descrever a situação econômica atual da empresa estudada, em comparação com a situação anterior à implantação do sistema de informatização.

1.4 Formulação da situação problema

De que maneira foram realizadas as reformulações econômicas no Centro de Distribuição do supermercado Festival em Curitiba com a implantação do sistema de logística informatizada?

O avanço econômico gerado pelos estudos das questões de logística, tornou-se nos dias atuais um fator preponderante para o bom desempenho de uma empresa.

As empresas precisam planejar meios para tornar-se uma organização mais competitiva, visando manter-se de forma incisiva em um mercado cada vez mais globalizado. Devem objetivar a ampliação de seus lucros, em meio ao mercado de forma a solucionar as necessidades básicas agilizando a empresa através da informatização de seus departamentos, o que é imprescindível.

A situação que está causando o interesse desta pesquisa é o avanço econômico propiciado através dos estudos e aplicações da logística informatizada no ramo econômico varejista (Supermercados) onde antes eram realizados trabalhos por operações manuais.

Diante da situação exposta a pesquisa procurará responder à seguinte questão:

De que maneira foram realizadas as reformulações econômicas no Centro de Distribuição do supermercado Festival em Curitiba com a implantação do sistema de logística informatizada?

1.5 Formulação da Hipótese

A informatização no departamento de logística de uma empresa proporciona redução de custos e aumento de produtividade e lucratividade.

1.6 Questões de pesquisa

Qual a importância da logística e dos sistemas de informatização para o desenvolvimento empresarial e da economia como um todo?

Quais os problemas ocorridos no período anterior à implantação do sistema de informatização, na rede de supermercados Festival em Curitiba, que prejudicavam o bom desempenho econômico da empresa?

Qual a proposta implementada, cuja aplicação configurou-se como solução dos problemas antes observados?

Quais os dados referentes à: produção; qualidade; produtividade; engenharia; transportes; distribuição; embalagem; movimentação; armazenagem; desenvolvimento organizacional; vendas; compras; suprimentos; administração de material e de pessoal, antes e após a implementação do sistema de informatização?

Qual a situação econômica atual da empresa estudada, em comparação com a situação anterior à implantação do sistema de informatização?

1.7 Contribuição e relevância do estudo

Reitera-se o valor deste estudo devido a sua escassez na literatura brasileira, acreditando-se que esta pesquisa possa ser de grande importância para servir de referencial a novos trabalhos dentro da área econômica, além de configurar a Logística como uma indicação de um grande nicho de mercado ainda inexplorado cujos ganhos observados são muito rentáveis.

1.8 Limitação do estudo

A transformação de um contexto já instituído é muito complexa e requer um longo tempo no qual deve haver uma mudança de pensamento e atitude não só dos diretores e gerentes de departamentos, mas de todo o pessoal da empresa. E este

processo exige um trabalho mais aprofundado que poderá ser realizado numa especialização, a qual pretendo realizar para o próximo ano.

Portanto, as limitações deste estudo devem-se ao fato de ser esta uma pesquisa bibliográfica cujas obras em breve necessitarão de uma revisão constante dos seus títulos, artigos e teses referenciados.

Observa-se também, que o processo de reengenharia da logística realizado na rede de supermercados Festival é um processo que não teve o seu término, necessitando-se de uma ampliação da pesquisa com modificação metodológica para uma pesquisa de campo, que poderá ser realizada em cursos de extensão, pós-graduação, e mestrado o qual pretende-se realizar para o próximo ano.

CAPITULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Histórico e Conceitos de Logística

Segundo Severo (2003 apud Journet m. 1998: 18) a palavra logística é de origem francesa, do verbo loger, que na realidade significa alojar. O termo é de origem militar e significa a arte de transportar, abastecer e alojar tropas. Com o passar do tempo, o significado foi se tornando mais amplo, passando a abranger outras áreas como a gerência de estoques, armazenagem e movimentação. Para atender o papel desempenhado pela logística é que em 1991 o *Council Of Logistics Management - Clm* a maior autoridade sobre o assunto, modificou a sua definição de gerenciamento da distribuição física, de 1976, passando a adotar o seguinte conceito de logística, dando assim uma nova definição para logística:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenamento de insumos, materiais em processo e produtos acabados, assim como informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades do cliente.

Em outubro de 1999, em um encontro internacional que foi promovido em Toronto no Canadá, mais uma vez o *Council Of Logistics Management - CLM* adaptou a definição de logística de 1991, para a seguinte: Logística é a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.

2.1.1 Histórico

A logística existe desde o início da civilização, sendo que sua implementação com melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração nos setores privado e público. (BOWERSOX & CLOSS, 2001)

Segundo Novaes a logística vem apresentando uma evolução constante, sendo hoje um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. O ponto nevrálgico da cadeia produtiva integrada, atua em estreita consonância com o moderno Gerenciamento da cadeia de suprimento (*Supply Chain Management*) (NOVAES, 2001 : V)

Para Christopher (1997) uma das mais importantes tendências comerciais do século XX foi a emergência da logística como conceito integrador que abrange toda a cadeia de suprimento. Desde a matéria-prima até o ponto de consumo. A filosofia fundamental, que está por traz deste conceito, é a do planejamento e coordenação do fluxo de materiais da fonte até o usuário com um sistema integrado, em vez de, como é o caso tão freqüente, gerenciar um fluxo de bens como uma série de atividades independentes.

2.1.2 Conceitos

A bibliografia consultada versa sobre os conceitos teóricos da atividade logística onde se abordou vários autores para ampliar a compreensão sobre o termo.

Segundo Cavanha (2001) conceitos não são definitivos e encontram-se em constante discussão nos ambientes acadêmicos e empresariais. Pois existem áreas de interferência entre, por exemplo: produção e logística; logística e marketing entre outras denominadas pelo autor de áreas cinzentas entre as disciplinas. Estas áreas configuram-se como interfaces do conhecimento e dependem de como as empresas definem seu modelo organizacional e de gestão.

O conceito de Logística induz a visão da cadeia completa no processo de suprimento de materiais, envolvendo desde as atividades do início do fluxo logístico até as atividades consideradas finais. (CAVANHA, 2001: 7)

Bowersox & Closs (2001) ressaltam o conceito de logística envolvendo a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens.

Segundo pesquisa realizada no site do Centro de Estudos em Logística – CEL e em obra¹ publicada por esta instituição, o conceito de logística é um assunto cujas

¹Logística empresarial. A perspectiva brasileira. P. F. Fleury. P. Wanke e K. F. Figueiredo. Coleção Coppead de Administração. São Paulo : Atlas, 2000. O Centro de Estudos em Logística - CEL é um centro de pesquisa e

discussões são ainda bastante recentes, pois o processo de difusão teve início apenas nos primeiros anos da década de 90, devido ao processo de abertura comercial, realizada no Brasil, que se acelerou a partir de 1994 com a estabilização econômica.

O resultado de uma parceria entre universidade e empresas brasileiras de vanguarda, o CEL vem desde 1991 apresentando estudos de conhecimentos de logística no país. A combinação de pesquisas de ponta, ensino, e prestação de serviços de excelência fazem do CEL/COPPEAD um dos órgãos a serem observados por aqueles que buscam desenvolvimento profissional em logística.

Portanto, vários foram os conceitos levantados neste trabalho, sendo que o mais completo retirou-se da obra “Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição”, de Antonio Galvão Novaes.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2001: 36)

2.2 A logística e sua importância para o desenvolvimento empresarial

A logística agrupa de forma conjunta todas as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços Administrando-as de maneira coletiva. Seu desenvolvimento foi uma evolução natural do pensamento administrativo, que compreendeu a importância das atividades de transporte, estoques e da comunicação entre essas áreas.

Portanto, as empresas devem realizar essas atividades tendo compreensão de que é uma parte essencial aos negócios. Imprescindível para que a empresa possa prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam, no momento em que necessitam do produto desejado.

Entretanto, durante muito tempo, os administradores de empresas nem sempre se preocuparam em focalizar o controle, e a coordenação coletiva de todas as atividades logísticas.

Somente nos últimos anos é que ganhos substanciais nos custos foram conseguidos, graças à coordenação cuidadosa destas atividades. Os ganhos potenciais resultantes de se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de importância vital para uma grande variedade de empresas. (BALLOU, 1993:18)

Ballou oferece o exemplo da *Noxell Corporation*, produtora de uma linha de produtos cosméticos e de beleza, que enfrentava uma série de problemas associados a um sistema logístico carente. Os sintomas descritos por ele eram: tempo excessivo para completar e entregar pedidos dos clientes, inconvenientes gerados por pedidos incompletos e grande quantidade de erros no preenchimento dos pedidos e alto nível de perdas devido a roubo e danos físicos às mercadorias.

Após cuidadoso trabalho de replanejamento e coordenação, com o balanceamento dos custos de transportes, manutenção de estoques, e processamento de pedidos, foram fechados diversos depósitos, e instalado um sistema aperfeiçoado de comunicações, onde a nova prática, embora dispendiosa em termos de investimentos tais como: gastos com os fretes e equipamento de transmissão de dados, estes custos, foram superados por uma redução substancial no custo de estoque, diminuindo também o tempo médio para a entrega, em nível nacional, onde a empresa exemplificada teve uma economia anual média de U\$ 78.000.

A adoção de abordagens sofisticadas de gerenciamento do processo logístico no âmbito das empresas tem representado um ponto chave para a efetivação e sustentação de estratégias mercadológicas promissoras. Em face deste contexto a logística evolui em sua base conceitual, passando a considerar de forma sistêmica todas as atividades que se relacionam direta e indiretamente aos fluxos físico e de informação da cadeia de suprimento. (FLEURY; WANKE e FIGUEIREDO, 2000: 342)

Ballou (1993) cita ainda outro exemplo: a *International Minerals and Chemical Corporation* cujo rápido crescimento colocou seus métodos de distribuição em xeque. Esta empresa preocupava-se com os incrementos dos custos de armazenagem e transportes, além da crescente necessidade por comunicações

mais ágeis entre seus 44 armazéns públicos integrantes de seu sistema de distribuição. Uma análise rigorosa de seus custos logísticos mostrou que 13 depósitos poderiam ser usados com pouca deterioração do nível do serviço oferecido aos clientes, sendo que o balanceamento dos custos relativos de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos resultou numa redução de 35% nos custos anuais de operação.

Estes exemplos ressaltam claramente a importância significativa da logística para o desenvolvimento empresarial.

2.2.1 A evolução do comércio

As transformações políticas e econômicas da sociedade são determinadas pela forma como é organizado o desenvolvimento de suas relações comerciais, sendo o comércio a atividade econômica que transfere bens e serviços, pela compra e venda, dos produtores aos consumidores ou a outros produtores, determinando também a divisão e especialização do trabalho. Como primeira atividade humana existiu sempre a partir da econômica de subsistência. Em sociedades primitivas teve início com a troca (comércio mudo) ou escambo. Mais tarde o comércio passou a ser a razão preponderante para realizar grandes investimentos em infra-estrutura e meios para vencer grandes distâncias².

Neste ponto, tem início a logística, embora o termo não fosse ainda conhecido e utilizado, realizavam-se as primeiras operações para levar produtos de um lugar para outro, até seu consumidor final, definindo-se desta forma a cadeia de produção.

Ao longo de toda a cadeia produtiva, o objetivo final e supremo, portanto, de todo o processo é o consumidor. Este se abastece a partir do varejo, que constitui o negócio final em um canal de comercialização de produtos, canal esse que liga os fabricantes e seus fornecedores, a atacadista e varejista, e esses últimos aos consumidores finais.

Com a expansão do Comércio até os dias atuais com o desenvolvimento do Comércio Eletrônico, essa estrutura antes simples foi alterando-se de forma bastante acentuada.

² Nova Enciclopédia Barsa. 6ª. ed. São Paulo :Barsa Planeta International, 2002. p.307.

2.2.1.1 Histórico

Segundo Novaes (2001) no início do desenvolvimento moderno do comércio as mercadorias eram diretamente intercambiadas nos postos de troca, pois as moedas não tinham a credibilidade financeira para serem universalmente aceitas. Os Armazéns Gerais (general stores), operavam de acordo com certas práticas, dentre as quais o autor destaca-se as seguintes:

- a) A comercialização era feita basicamente a dinheiro.
- b) A oferta de mercadorias era extensiva, com produtos alimentícios não perecíveis, ferramentas, roupas, sapatos etc.
- c) Comerciante encomendava os itens que achava ser de interesse para seus clientes. A mercadoria permanecia na prateleira até ser vendida. Não havia retorno dos produtos encalhados aos fornecedores tampouco promoções especiais para liquidação de estoques.
- d) Não havia variedade de produtos, traduzidas em qualidade e tamanhos diferentes, marcas diversas etc.

Os armazéns gerais situavam-se em pontos nevrálgicos da rede de transportes, entroncamentos no caminho de caravanas e estações ferroviárias. (NOVAES, 2001: 2)

2.2.1.2 Comercio através dos Catálogos

Novaes (2001) descreve ainda a comercialização por catálogos. Após a utilização das operações dos armazéns gerais, embora atendendo satisfatoriamente às populações rurais, o tempo começou a ater sua importância na entrega dos produtos.

Os consumidores queriam mais variedade e estilo mais sofisticado para roupas, sapatos, produtos de tocador e objetos de decoração, o que levou os consumidores a buscar outras fontes de comercialização, no caso, os catálogos,

cujos fatores tecnológicos (técnicos no caso) acabaram trazendo em seu bojo novas oportunidades de negócio, criando-se desta forma em 1872 nos Estados Unidos, a primeira empresa que comercializava produtos por meio de catálogos, a *Montgomery Ward*. (NOVAES, 2001:3)

2.2.1.3 O Varejo

No entanto, Novaes cita que a aquisição por catálogo não substituíria plenamente a compra pessoal. A visualização dos produtos através de desenhos e fotos, por melhor que seja, não poderia substituir o contato direto com o produto, na escolha de roupas e sapatos, por exemplo, antecedida pela experimentação, pela prova.

Para contornar o problema, instituiu-se a devolução do produto dentro de um certo prazo, com reembolso total da importância paga. Novaes cita o exemplo da Sears cujo Slogan é: “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”.

Criava-se um novo problema logístico nesse tipo de comercialização, o retorno da mercadoria devolvida ao varejista. Portanto, foi necessário estabelecer um canal de devolução confiável e prático, pois se a devolução fosse complicada o sistema cairia em descrédito.

Em paralelo a comercialização por catálogos e em função do crescimento e do maior nível de sofisticação da demanda, surgiram as lojas especializadas numa linha específica de produtos (*limited line stores*).

Da mesma forma que um açougue é operado por um profissional que conhece os cortes da carne, sua conservação e as preferências de seus clientes, a demanda por sapatos, por exemplo, passou a exigir certa especialização, com o comerciante mais atento às variações da moda, ao lançamento de novos produtos nos grandes centros etc. com o crescimento dos grandes centros urbanos, distribuídos especialmente em torno de um Centro Comercial (CDB- *Central Business District*) e com a introdução do metro e do ônibus como meios de transporte urbano e suburbano, criaram-se as condições, embora parciais, para maior concentração espacial dos negócios. As lojas especializadas, como as de roupas, calçados, móveis, utensílios domésticos, entre outras, se tornaram candidatas naturais a se localizarem nas áreas centrais. (NOVAES, 2001 : 4)

Portanto, o crescimento e a demanda levaram a soluções baseadas em fatores tecnológicos e de prática profissional.

Concluindo, somente em fins do século XIX e início do século XX, se tornaram populares as lojas de departamentos (department Stores), onde os departamentos varejistas localizados apenas nos centro comercial das cidades, congregam num único prédio diversos departamentos especializados na venda dos produtos, tais como, eletrodomésticos, móveis, roupas, calçados, brinquedos.

Este tipo de varejo incorporava vantagens da especialização, economia de escalas obtidas com os expressivos volumes de negócio trazido por tais investimentos, onde, em cada setor da loja são colocados vendedores especializados num tipo específico de produto, possibilitando um atendimento dirigido. (NOVAES, 2001:5)

2.2.2 Logística e economia

O *Bureau of Economic Analysis* dos Estados Unidos estima em 9,9% a participação da Logística na economia comercial americana, sendo que no Brasil, não existem estatísticas confiáveis que permitam estimar com certa segurança esse índice. Alguns autores estimam que os custos logísticos estão na faixa de 20% do PIB. (NOVAES, 2001: 51)

A logística, portanto, é considerada a última fronteira, ainda não explorada, para redução de custos de qualquer produto, de suma importância em sua relação econômica. Investir em logística, portanto, é uma estratégia na qual empresas de transportes de carga no Brasil estão apostando pra enfrentar a virada do milênio.

Em outras partes do mundo como EUA, Europa e alguns países da Ásia, a logística já se encontra num processo bastante avançado. E deve-se considerar que somente operadores logísticos bem estruturados serão capazes de vencer o desafio das entregas tanto locais como internacionais de produtos vendidos na era do *e-commerce*³.

³ ComexNet. Comunidade do Comércio exterior, Transporte e Logística. www.comexnet.com.br (?) data.

2.2.3 A logística no Brasil

A abertura da economia, fez com que as empresas brasileiras buscassem novos referenciais para sua atuação no domínio da logística.

Segundo Novaes (2001) muitas empresas ainda estão trabalhando na primeira fase, isto é, controlando seus fluxos logísticos através de estoques e tendo seus diversos setores atuando de forma isolada. Outras operam na segunda fase, tentando passar para a terceira fase.

Uma das limitações observadas nas empresas brasileira por Novaes, quanto às possibilidades de evolução em termos logísticos, é sua estrutura organizacional. A clássica divisão das empresas em setores girando em torno de atividades afins (manufaturas, finanças, vendas, marketing, transporte e armazenagem) não permite o tratamento sistêmico e por processo das operações logísticas. (NOVAES, 2001:54)

Novaes ressalta que a alta administração da empresa já reconhece melhor as especificidades das funções logísticas, criando uma diretoria específica e recrutando externamente um profissional gabaritado para assumi-la.

As empresas nacionais, em lugar de se reestruturarem de forma adequada para enfrentar os novos desafios logísticos, simplesmente lançam mão de pseud-soluções, com resultados parciais e incompletos, quando não contraproducentes, além do problema da base informacional precária.

Atualmente, o que dificulta a evolução das empresas brasileiras na direção da moderna logística e do *SCM*. As operações logísticas são muitas vezes complexas e, para que as inter-relações entre os agentes da cadeia de suprimento se desenrolem adequadamente, é preciso dispor de um sistema de custos adequado.

2.2.4 Perspectivas na área de logística

Novas tecnologias, novas necessidades impostas pelo mercado criaram novos papéis para a logística, inclusive de estratégia. Por exemplo, hoje já se sabe que as estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores e outros processos vitais de negócios. Portanto, deve-se considerar a logística como o centro de coordenação e de integração de todas as atividades da cadeia de suprimentos e, ainda, capaz de criar

valor ao cliente. Estas novas funções da logística levarão à necessidade de criar uma infra-estrutura para integrar tanto as funções logísticas quanto de manufatura, de modo a criar um único sistema estratégico voltado para atender às necessidades dos clientes⁴.

Segundo o artigo publicado por Gonçalves, o componente vital de todo esse processo é a parceria, no gerenciamento dos fluxos de materiais entre os diversos componentes da cadeia logística. Se não houver uma perfeita integração, uma mútua confiança, uma reciprocidade entre as empresas que compõem este fluxos de materiais até a entrega do produto ao cliente, este não será satisfeito e o produto não será mais comprado, pois ao longo da cadeia logística, as relações entre as empresas - inclusive com o emprego de recursos de comunicação e tecnologias de informação - devem ser garantidas de tal forma que os resultados, os serviços prestados pela logística obedeçam exatamente às necessidades de serviços expressas pelos clientes.

Nesta era de grandes transformações tecnológicas, torna-se muito difícil a previsão de tendências, mas as perspectivas são bastante claras quanto aos novos sistemas de informação e a necessidade de total informatização das empresas em sua função logística. No setor supermercadista, cita a eliminação futura dos operadores de *check-out*. Os consumidores, portanto, receberiam um scanner apropriado e iriam registrando suas compras ao colocá-las no carrinho. (NOVAES, 2001: 23)

No entanto, o que se pode afirmar com segurança, é que o e-commerce veio pra ficar, pois na eficiência dos sistemas de entrega de mercadorias e na satisfação do consumidor residem as esperanças de eliminação do gargalo do comércio eletrônico⁵.

A expansão do comércio eletrônico depende visceralmente de uma ferramenta estratégica da velha economia: a logística, pois a agilidade dos negócios na *web*, quer seja no *business-to-consumer* ou no *business-to-business*, deve corresponder, a um eficiente sistema de entrega de mercadorias e de insumos que

⁴ Wanderley Gonelli Gonçalves. Novos Papéis da Logística – Fonte www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO75.htm Gonçalves é editor da Revista Movimentação & Armazenagem. imam@imam.com.br.

⁵ Logística - O grande desafio – artigo (sem autor) publicado no site www.revistaecommerce.com.br Editora Segmento.

reduza custos, satisfaça expectativas e contribua para a fidelização de consumidores e de um mercado cada vez mais exigentes.

2.3 Sistemas de Informação

A tecnologia da informação está redefinindo os fundamentos dos negócios. Atendimento ao cliente, operações, estratégias de produtos e de marketing e distribuição dependem muito, ou às vezes até totalmente, dos SI. A tecnologia da informação e seus custos passaram a fazer parte integrante do dia-a-dia das empresas. (KEEN, P. 1991 Apud O'BRIEN, 2001:3)

As tecnologias de informação têm uma importância fundamental para o desenvolvimento da função Logística, contribuindo para torná-la mais efetiva na geração de valor para as empresas.

Novaes (2001) cita as previsões feitas pela Pricewaterhouse Coopers, para o ano de 2005, no setor varejista, onde descreve que a empresa varejista de sucesso será aquela que repensar, reestruturar e reorganizar suas atividades em torno de um *supply chain* focalizando no consumidor final da cadeia. Isto, diz ele, significa que tanto os varejistas como seus fornecedores irão buscar uma integração sem arestas tanto ao nível dos produtos, como também no domínio informacional. (NOVAES, 2001:26)

A evolução da tecnologia de informação, portanto, possibilitará: “ampla modificação do modus operandi das organizações, trazendo impactos positivos sobre o planejamento, a execução e o controle logístico”. (FLEURY; WANKE E FIGUEIREDO, 2000: 284)

2.3.1 Importância e aplicações da informatização

Voltada à Cadeia de Abastecimento, a tecnologia de informação ampliará cada vez mais sua importância nos processos logísticos. Observa-se uma grande evolução quanto ao desenvolvimento de aplicativos específicos denominados de Sistemas de Suporte à Decisão dedicados ao planejamento da “*Supply Planning*”.

Segundo O'Brien, (2001) os papéis atribuídos à função dos sistemas de informação tem sido significativamente ampliados no curso dos anos.

Sintetizou-se a seguir alguns dos pontos mais importantes desse desenvolvimento:

- a) 1960 - O sistema de informação era simples, baseado no processamento de transações, manutenção de registros, contabilidade e aplicativos de processamento eletrônico de dados (EDP).
- b) 1970 – Surgiu o conceito de apoio à decisão (DSS). Onde os sistemas de informação forneciam aos usuários finais gerenciais apoio ad hoc e interativo aos processos de decisão, a medida em que os gerentes enfrentavam tipos específicos de problemas.
- c) 1980 – Vários papéis surgiram para o sistema de informação, com o aparecimento dos microcomputadores, software e aplicativos, além da rede de telecomunicações, na qual os usuários finais usam todos os recursos de computação, dando origem aos (EIS) sistema de informação executiva. Ampliado pelo desenvolvimento e aplicação de técnicas de inteligência artificial (AI) nos sistemas de informação.
- d) 1990 – Surgiu o conceito de papel estratégico para os sistemas de informação. Também chamado de sistema de informação estratégica, onde a tecnologia da informação torna-se um componente essencial dos processos, produtos e serviços que ajudam a empresa a conquistar vantagens competitivas no mercado globalizado. Finalizando com a explosão da Internet. (O'BRIEN,2001:27)

O'Brien (2001) descreve-se a alguns dos sistemas informacionais voltados à Cadeia de Abastecimento:

- a) Sistema de Previsão da demanda
- b) Sistema de Gestão de Vendas e Administração dos Pedidos;
- c) EDI – *Eletronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados);

- d) MPS – *Master Plan Schedule*;
- e) MRP – *Material Requirement Planning*;
- f) MRPII – *Manufacturing Resources Planning*
- g) DRP – *Distribution Requirements Planning*;
- h) WMS – *Warehouse Management Systems* (Sistema de Gerenciamento de Transporte);
- i) Roteirizadores, entre outros;
- j) RMS – *Retail Management Service* (ERP utilizado pelo Supermercado Festival)

2.3.2 Logísticas e tecnologia informacionais

Os sistemas de informações logísticas funcionam como elos que ligam as atividades logísticas em um processo integrado, combinando *hardware* e *software* para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas. Essas operações tanto ocorrem dentro de uma empresa específica, como ao longo de toda cadeia de suprimentos.

Podemos considerar como *hardware* desde computadores e dispositivos para armazenagem de dados até instrumentos de entrada e saída do mesmo, tais como:

- a) impressora de código de barras;
- b) leitores óticos;
- c) GPS etc.
- d) Equipamento de URF (Unidade de Radio Freqüência)
- e) *Scanner* URF

Software inclui sistemas e aplicativos/programas usados na logística. Os sistemas de informações logísticas possuem quatro diferentes níveis funcionais:

- a) Sistema transacional
- b) Controle gerencial
- c) Apóio à decisão
- d) Planejamento estratégico

2.3.3 A logística e o comércio eletrônico

Os negócios da logística de distribuição movimentam, anualmente, algo em torno de US\$ 3 bilhões, com perspectivas de crescimento de 20%, levando-se em conta a expansão do e-commerce. Apostando na privatização do sistema viário, os investimentos na intermodalidade e a pressão do mercado consumidor mudam os rumos da logística no Brasil, racionalizando a distribuição de mercadorias para operar com a mesma eficiência, tanto na nova como na velha economia.

Grandes empresas do setor começam a se posicionar para disputar o mercado em torno do comércio eletrônico que movimentou algo em torno de US\$ 170 milhões, em 1999, e 5% das mercadorias transportadas no país, mas que, segundo projeções, deverá girar perto de US\$ 12 bilhões e, evidentemente, um porcentual muito maior de carga em 2004. "O e-commerce, neste momento, está substituindo hábitos de compra. Ainda não faz a nossa economia crescer. Mas começará a vingar em dois anos e existem condições que precisam ser implementadas", avalia Antonio Wroblewski Filho, presidente da Ryder do Brasil, subsidiária da Ryder, fornecedor mundial de soluções de logística integrada e transportes, com atuação em nove países e faturamento de US\$ 5,4 bilhões em 1999⁶.

A logística de distribuição ainda é considerada o grande gargalo do comércio eletrônico no Brasil, segundo este artigo da revista e-commerce. Cristiano Baran, diretor da Virtual Logística (VirtuaLog), diz que atualmente algo entre 800 e 1.200 lojas virtuais oferecem produtos por meio de sites e portais na Internet. Grandes empresas como a Americanas.com registram uma média de mais de 1 milhão de visitas mensais e uma taxa de conversão de vendas de 5%, operando satisfatoriamente para manter um estoque de cerca de 23 mil itens, concentrado em um centro de distribuição que garante a entrega de mercadorias por meio de transportadoras espalhadas por todo o país.

A maioria destas pequenas empresas opera, às vezes, com até 30 pedidos por mês, sem qualquer estrutura para a entrega: os prazos não são cumpridos por problemas de distribuição ou de estoque, e o consumidor tem dificuldades de obter informações sobre a sua compra. O lojista também paga seu preço pela falta de planejamento, além, é claro, do risco de perder o cliente, onde poucos conseguem estimar o valor real do produto, incluído o frete, e a diferença é paga pelo site.

⁶ Logística - O grande desafio – artigo publicado no site www.revistaecommerce.com.br Editora Segmento.

Montar um sistema que satisfaça tanto as exigências do consumidor, como as expectativas de sucesso do pequeno ou do grande fornecedor é, portanto, o grande desafio do setor⁷.

Segundo Albertin (2002) o comércio eletrônico (CE) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação. As transações podem ser realizadas negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacionalmente, através da infra-estrutura pública (Internet) de fácil acesso e baixo custo.

Albertin utiliza-se das definições de Kalakota e Whinston (1997)

- de uma perspectiva de comunicações, o CE é a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico;
- de uma perspectiva de processo de negócio, o CE é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxos de dados;
- de uma perspectiva de serviço, o CE é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço;
- de uma perspectiva on-line, o CE provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços on-line.

Ou ainda, o CE pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores. (ALBERTIN, 2002:16)

⁷ Logística - O grande desafio – artigo publicado no site www.revistaecommerce.com.br Editora Segmento.

Este sistema de comércio eletrônico tem valor significativo como alavanca para novas estratégias de gerenciamento de clientes, pois conecta-se diretamente aos compradores e vendedores, dá apoio na troca de informações eliminando limites de tempo e lugar, cuja interatividade adapta-se de forma dinâmica ao comportamento do cliente, além de ter dados potencialmente atualizados em tempo real.

O conceito de CE engloba, portanto, a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, pois o surgimento da infraestrutura de comunicação e informação pública viabilizou estes novos negócios, oferecendo a inédita possibilidade de todos os participantes do ambiente empresarial e social intercomunicarem-se reduzindo custos no Mercado Aberto. (ALBERTIN, 2002)

Este novo ambiente empresarial oferece a possibilidade de integração ampla e intensa de vários parceiros de negócio para a realização dos processos da cadeia de valor, permitindo maior flexibilidade e adequação de recursos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain management* – SCM) é na verdade o gerenciamento da cadeia produtiva desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos. A integração dos processos baseados numa entrega mais adequada de serviços básicos e customizados, otimizando os fluxos de informação e produtos desde o recebimento do pedido, a compra de materiais, a entrega e consumo de serviços e produtos acabados. O SCM tem um importante papel no gerenciamento de processos que ultrapassam as fronteiras funcionais e departamentais, indo além das fronteiras organizacionais e alcançando os fornecedores e clientes. (ALBERTIN, 2002:83)

Concluindo, a relação entre sistema de informação e necessidade de informatização das empresas é evidente, pois o mercado de SCM terá uma taxa de crescimento anual de 50% nos próximos cinco anos. (ALBERTIN, 2002:84)

CAPÍTULO 3

CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

3.1 A história dos supermercados

Pequenas vendas ou empórios, os açougues e as padarias foram os primeiros estabelecimentos típicos de varejo de produtos de primeira necessidade até as décadas de 1940 / 1950.

Com a motorização acentuada da população no Brasil iniciada em fins da década de 1950, e com o uso crescente da geladeira no ambiente doméstico, criaram-se condições para o surgimento dos supermercados.

Souza (2002) comenta em artigo publicado em revista especializada no setor a evolução dos supermercados.

Partindo dos corredores formados por prateleiras adquiridas da Tecelagem Parahyba, no ano de 1953, era inaugurado uma loja similar em São José dos Campos (SP) onde no fundo haviam balcões frigoríficos – da Siam-Util – que ofereciam carnes, frutas e verduras. A metrópole paulistana dos anos 50, foi logo absorvendo a novidade do Sirva-se, instalado na Rua da Consolação, no centro de São Paulo. Naquele mesmo ano, uma outra loja de auto-serviço havia sido inaugurada na Rua Treze de Maio, no bairro do Bixiga, com um slogan definitivo: “Para uma supermetrópole, um supermercado” 50 anos de supermercados no Brasil por Walter de Sousa. Revista SuperHiper set. de 2002. Quase duas décadas depois, quando o modelo supermercado já havia alcançado todo o território nacional, somando mais de 3 mil lojas, um novo formato surgiu pelas mãos do mesmo empreendedor que inaugurou o Sirva-se, Fernando Pacheco de Castro: o hipermercado Peg-Pag, inaugurado em 1971 na mesma São José dos Campos que viveu a experiência da Tecelagem Parahyba.

Em lugar de ser atendido pelo varejista do armazém, que antes conversava com o consumidor e o auxiliava na escolha de produtos e marcas, o cliente do supermercado faz suas compras sozinho, apanhando as mercadorias e pagando ao sair do estabelecimento. Vantagens logísticas deste tipo de serviço levaram a um crescimento vertiginoso dessa forma de operação comercial. Menores preços

acabaram atraindo maior clientela, dando melhores condições de suprimento ao comerciante, que passou a ter maior poder de negociação junto aos fornecedores. (NOVAES, 2001)

Estava consolidado um modelo que hoje responde por 85% da distribuição dos gêneros alimentícios, de higiene e de limpeza do País, somando 70 mil pontos-de-venda e 156 mil check-outs, além de empregar 710 mil funcionários. Tamanha força econômica responde por 6,2% do Produto Interno Bruto (PIB) do País. Isso, mesmo tendo iniciado com mais de 20 anos de defasagem em relação ao surgimento do modelo nos Estados Unidos após a depressão econômica de 1929. Em uma década e meia de vida da novidade, já havia mais de 600 lojas em todo o território nacional. Dentre elas experiências avançadas como as do Peg-Pag (1954), criação de Pacheco de Castro (o mesmo pioneiro do Sirva-se), e as da Eletro-Radiobraz (1965), além dos futuros gigantes Pão de Açúcar (1958), Real (1958) e Paes Mendonça (1959).

Segundo Walter de Sousa o milagre econômico estava apenas começando e o auto-serviço ganhava fôlego com seu enfim reconhecimento legal. Em 12 de novembro de 1968 é promulgada pelo então prefeito de São Paulo, Faria Lima, a lei municipal nº 7.208, que regulamenta o conceito de supermercado. Era a coroação de dois fatos significantes ocorridos recentemente: a substituição, em 1967, do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), fato que permite a redução pela metade da carga tributária do varejo; e a fundação, em 11 de novembro de 1968 – um dia antes da lei –, da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), por obra do mesmo Pacheco de Castro.

Margens expressivas de lucro foram encontradas através deste tipo de varejo, buscando ganhar com o maior giro nas vendas. Além disso, o estabelecimento podia ser operado com poucas pessoas, possibilitando o aumento da oferta de produtos sem grandes gastos adicionais com mão de obra. A inovação, que trazia conceitos comerciais e logísticos totalmente novos, atraiu outros comerciantes, trazendo a inevitável competição, e ampliação dos produtos vendidos.

Segundo Novaes(2001) os supermercados foram os primeiros a abrir lojas nas áreas suburbanas. A idéia inicial de expandir as instalações de uma única loja à medida que as vendas iam crescendo foi substituída pela criação de várias lojas cobrindo uma região, ou mesmo um país. A partir daí surgiram então as cadeias

varejistas, de supermercados, de lojas de departamentos, de roupas, sapatos, jóias e outros tipos de produtos. A gestão de tais organizações comerciais é mais complexa quando comparada à operação de uma única loja, exigindo uma administração central mais sofisticada.

3.2 O setor de varejo

O comércio varejista possui uma forma cada vez mais mutante, isto devido às condições impostas pela corrida tecnológica, esta que veio e criou possibilidades de flexibilização no âmbito da conectividade o que levou a uma forte concorrência proporcionada pelas grandes redes as quais possuem uma ação facilitada pela demanda de compra e poder de marketing. O investimento direcionado pelos grandes leva todo o setor a se manter sempre alerta proporcionando assim uma difícil tarefa aos pequenos que não podem acompanhar todas as ações realizadas pelas maiores redes. Hoje podemos considerar que neste seguimento união de redes de lojas, corridas tecnológicas e investimento em marketing são fundamentais.

3.3 A empresa

Origem e evolução

3.3.1 Apresentação sucinta da empresa.

Denominação: SUPERMERCADO FESTAL S.A.

Ramo de Atividade: Comércio Varejista.

Endereços: Vários, vide www.superfestival.com.br

Número de Colaboradores: 497

Histórico: A empresa teve início em 1995, através da família Breda, os quais eram atuantes no ramo atacadista. Inicialmente com uma (01) loja a rede veio com um forte plano de expansão, buscando sempre atender a comunidade.

Produtos Principais: Produtos exclusivamente alimentícios, com foco em perecíveis e produtos importados.

Direção: Álvaro Caviciolo.

3.3.2. Objetivos estratégicos:

- Aumentar a rede de negócios visando integrar, inaugurar, uma (01) loja por semestre a fim de melhorar a demanda de negociação no âmbito de compras, com isso tornando a rede mais competitiva perante os concorrentes diretos.
- Busca agregar valor, Cultural, social e econômico, visando o crescimento da empresa e seus colaboradores.
- Integração de todas as lojas da rede através do Sistema de Informação, ate o fim do primeiro semestre de 2004.

Em reuniões realizadas nos dias 09 e 12 de abril de 2003, com o diretor responsável pela empresa, foi possível expor o objetivo do trabalho. Foi feito um rápido resumo dos problemas que a empresa vinha sofrendo até o ano de 2000, (“foi quando a Direção geral definiu o setor de T.I. da empresa em conjunto com a Controladoria, de reverter o processo de gestão econômica que não estava obtendo sucesso e carecia de eficiência diante das novas tecnologias utilizadas pelos concorrentes”).

Esta retrospectiva fez-se necessário para que fosse possível apresentar a idéia e em seguida se obter permissão para pesquisar a empresa e então aqui relatar todas as ocorrências.

A rede de Supermercados Festival⁸ é uma empresa genuinamente curitibana, “curitibanos com muito orgulho”, como é o slogan visto na entrada da CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO localizada no bairro do Pinheirinho, local onde basicamente estará concentrada toda a pesquisa. Atualmente existem várias lojas em toda a cidade de Curitiba localizadas em bairros como Água Verde, Mercês, Centro.

A direção presidencial está a cargo do Sr. Vanderlei Micheletto, o Departamento Administrativo-Financeiro é dirigido pelo Sr. Álvaro Cavichiolo, e a direção do departamento de logística, também denominado de CD – Central de Distribuição fica ao encargo do Gerente de T.I. (Tecnologia da Informação), o Sr. Jorge Mota da Cruz.

⁸ Obs.: Este trabalho foi executado antes da venda desta rede de supermercados para a Rede Beal S.A. hoje proprietária do Supermercado Festival.

O pessoal do CPD, dirigido pelo Sr. Jorge Mota da Cruz realiza os trabalhos de informática da empresa que estão centralizados no CD – Centro de Distribuição – o mesmo que Departamento de Logística. Tendo o pessoal de custos e controle de qualidade, diretamente ligados ao departamento de informática, cujas atribuições deste setor são: recebimento de todo o processamento das lojas; verificação do banco de dados; contato com fornecedores e parceiros; negociações; controles internos (sistema); suporte da Administração; suporte das Lojas e auditoria de informações fornecidas pelas mesmas. Além do fornecimento de dados para o Financeiro para a elaboração de relatórios gerenciais.

- Este trabalho iniciou em 12 de abril de 2003, em uma reunião com a diretoria, nas instalações da Central de Distribuição, apresentamos todo o procedimento rotineiro da logística realizada nos departamentos.

Os trabalhos realizados pelo departamento concentram todas as informações de todas as lojas distribuídas pela cidade em um sistema de ERP desenvolvido e distribuído pela RMS (empresa especializada no ramo de aplicação de Banco de Dados com foco no varejo), de forma que o Diretor Administrativo-Financeiro, o Sr. Álvaro Cavichiollo (Procurador responsável por toda a empresa) possa saber tudo o que se passa em cada loja com o controle perfeito de entrada e saída de produtos.

No entanto, sabemos que antes não era assim tão organizado este setor, e que muito trabalho e sacrifícios foram realizados para que o departamento funcionasse com a eficiência atual, e a empresa pudesse competir com igualdade de condições com os grandes hipermercados e supermercados da cidade.

Em setembro de 2002 houve a complementação de um trabalho de reengenharia organizacional, que teve seu início no ano de 2000, quando os problemas da empresa haviam atingido um limite perigoso. O estoque era mal controlado, as reposições indevidas e as perdas eram grandes.

Hoje sabe-se que num mundo globalizado, onde a informação precisa é o motor econômico que mais cresce, a atualização tecnológica do Supermercado Festival era imprescindível, para evitar maiores danos diante de uma concorrência cada vez mais agressiva deste segmento de mercado. Portanto, reuniões foram agendadas e discussões foram realizadas para solucionar os problemas mais urgentes, dentre eles, a informatização do setor para evitar perdas e agilizar os lucros.

Foi realizada uma reengenharia de pessoal também, pois nem todas as pessoas conseguem vencer o paradigma tecnológico, (CRUZ, 2003) ficando irremediavelmente para trás, o trabalho foi desenvolvido com o Maximo de atenção voltada ao colaborador, com o objetivo manter cada um se não na função de origem então em uma outra que este pudesse se adequar mesmo diante da necessidade de economia o quadro não deveria sofrer com cortes. Foi realizada uma consultoria onde nasceu o planejamento, o escopo e daí for determinado o cronograma para a implantação, assim deu-se início às mudanças.

O investimento em tecnologia daria para quase abrir outra Loja, no entanto está custosa saída que a empresa utilizou para equiparar-se aos grandes mercados de Curitiba, levou-a de um patamar de valores do ponto “3”, para o ponto “10”⁹ conquistando a excelência na qual encontra-se atualmente, ampliando as lojas e seu patrimônio a cada dia, basta que o cliente entre em uma das lojas para perceber o quanto a rede esta a frente em nível de pagamentos em cartões de credito ou debito, layout de loja, setor de importados e outras referencias mais.

A empresa também passou a manter a partir deste ano o auxílio de uma assessoria de imprensa realizada pela *Central Press Assessoria de Imprensa*, cujos contatos servirão para incorporar a empresa à mídia local e nacional, realizando as comunicações no radio, na televisão e em jornais, que se fizerem necessárias, ressaltando o empenho e o comprometimento do Festival com seus clientes, e com o público em geral, o que seguramente destaca esta empresa como uma das melhores desta cidade.

3.3.2.1 Características observadas na empresa - O supermercado Festival:

Para encerrar com chave de ouro o ano de 2002, a Empresa Festival realizou uma confraternização de Final de Ano, para seus colaboradores e familiares. Encerrando um ano que segundo Silvia Rocha, Gerente de Recursos Humanos, foi de muito trabalho, dedicação e comprometimento, características marcantes dos colaboradores que contribuem cada um a sua maneira para que a empresa possa repetir o sucesso alcançado em 2002, pois o slogan da empresa tem profunda

⁸ “Esta pontuação explica que a empresa saiu de uma logística próxima de zero para se colocar em uma aplicação plena nos processos executados atualmente”

relação com o lema do treinamento dado para esta realização: “ O sucesso da empresa é o nosso sucesso”¹⁰.

A empresa elabora interessantes pesquisas aplicando sistemas de informação como CRM, este como já é de conhecimento ajuda a delinear as preferências do cliente logo ao adotar este processo o Festival esta aberto ao que esta tecnologia tem a oferecer por possuir um grande banco de dados e assim proporcionar o tratamento diferenciado a cada um dentro de cada característica. No começo do ano, foi feito um levantamento sobre os principais pontos para conhecer as características do perfil do cliente da loja que se encontra localizada na avenida Manoel Ribas, bairro das Mercês. Destacando-se a preferência de seus clientes devido à a vários aspectos, entre eles podemos citar: a localização com 78% e o gosto por comprar nesta loja com 11,8%, evidenciando uma atitude positiva em relação ao atendimento recebido pelos clientes.

Também divulgou em seu boletim informativo, que é distribuído a todos os colaboradores, uma pesquisa sobre o perfil sócio-econômico da mulher, seu cliente potencial, realizada pela Fundação Perseu Abramo¹¹, o que evidencia a importância dada ao conhecimento cientificamente utilizado para a melhoria do atendimento realizado pela empresa, o que fica claro é que pesquisa na empresa é levada bastante a sério pois as grandes decisões normalmente são tomadas com base em dados e fatos relatados por colaboradores e clientes.

Outro fator que chamou-nos a atenção, e que caracteriza o aspecto moderno desta empresa foi o destaque dado aos colaboradores que ingressaram em cursos superiores, cujo incentivo e orgulho foi reconhecido no Informativo de n.º 10 ano 2 abr/mai de 2003. Isso leva outros a desejarem aprimorar seu trabalho na empresa, formando-se como profissionais realmente capacitados, o que orgulha e enriquece o quadro de funcionários da empresa, cabe ressaltar que o fato de destacar os colaboradores que tem sucesso ao iniciar um curso superior é um passo fundamental para o colaborador não só dentro da empresa mas também como pessoa uma vez que observado este crescimento a empresa também cresce com isso.

Além deste incentivo, teve início em 25 de março uma campanha para que o colaborador faça um passaporte para usufruir de todos os serviços oferecidos pelo

¹⁰ Informativo Festival n.º 09 ano 2 fev/mar. De 2003.

¹¹ Informativo Festival n.º 9 ano 2 fev/mar – 2003.

SESC – Serviço Social do Comércio, onde os funcionários poderão obter mais informações sobre cursos, eventos culturais, além de lazer, educação e esporte, ressaltando que trata-se de um direito que cada um tem como trabalhador do comércio.

Ressalta-se o importante serviço de manter as gôndolas (prateleiras) abastecidas, organizadas e limpas, cuja tarefa cabe a cada repositor responsável por cada corredor. Seu trabalho é observar a seção que pode ser de: mercearia líquida e seca; higiene e limpeza, FLV, e fiabreria. Abastecendo o setor, digitando pedidos e entrando em contato com o comercial, através do gestor responsável pelo setor, onde verifica-se o porquê da falta de algum produto. Este colaborador observa a validade dos produtos, as etiquetas de gôndolas e solicita os produtos que estão faltando ao CD, fazendo ainda a solicitação de cartazes promocionais. Observaremos na continuidade de nossos estudos que esta função terá grande relação com o trabalho realizado pelo departamento de logística.

O Supermercado Festival é destaque no anuário de responsabilidade social¹². A empresa foi convidada a participar do primeiro Anuário de Responsabilidade Social do Paraná, organizado pela Paranapress e Isae-FGV, em parceria com Sanepar, Itaipu, Philip Morris Brasil e Copel, que se constitui de uma coletânea de programas de Responsabilidade Social de empresas paranaenses, reconhecidas pela comunidade através de suas ações em prol da sociedade. Sendo que o Festival foi reconhecido pelo programa de contratação de portadores de necessidades especiais. O objetivo do anuário é levar ao mercado empresarial e acadêmico modelos eficientes de atuação social, motivando outros empresários a desenvolver atividades sociais de forma consistente e produtiva, revertendo benefícios para as próximas gerações, em curto prazo.

¹² Informativo Festival n.º 09 ano 2 – fevereiro/março de 2003 Artigo de (? Clarice Tchaika – Técnica de Segurança do Trabalho).

3.4 O departamento de logística do Supermercado Festival

3.4.1 As áreas principais e seu funcionamento.

A empresa por ter sua origem no ramo atacadista possui uma escola de logística apurada o que leva saber que deve estar sempre em busca de aprimoramento pois este seguimento sempre apresenta novidades as quais podem resolver problemas ou sanar dificuldades existentes.

A logística é dividida em três áreas básicas inteiramente interligadas:

- Recebimento;
- Armazenamento;
- Distribuição.

Recebimento:

O ato de vender uma mercadoria em um ponto ou seja numa loja varejista tem seu inicio bem antes do supostamente sugerido pela palavra, acreditamos que tudo começa no relacionamento com o fornecedor que vem trazer sua sugestão nos proporcionando uma compra, fato que levará seu produto a ficar disponível para então ocorrer à venda. Antes da venda vem o recebimento que tem a seguinte característica:

1º - de posse do pedido de compras na mão o digitador dá inicio a conferencia confrontando Nota Fiscal de entrega com pedido de mercadoria e então o mesmo faz a confecção de um documento chamado romaneio ou "guia cega" como conhecido por muitos;

2º - o romaneio é entregue ao conferente que de posse da mercadoria a ser entregue confere quantidade e marca na guia cega;

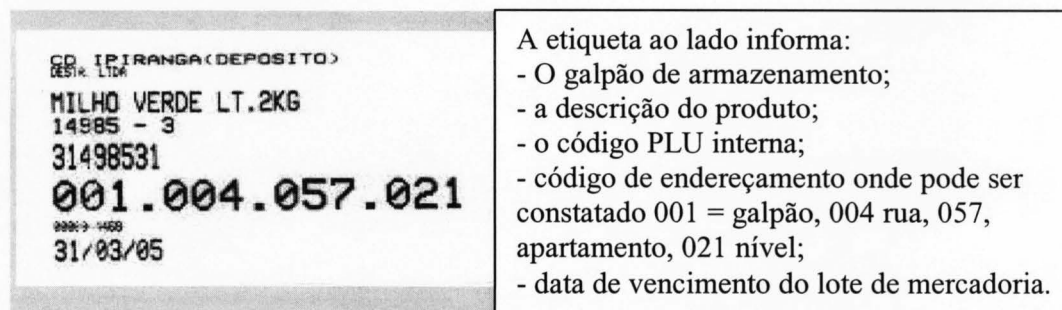
3º - os valores anotados pelo conferente são digitados no sistema e o mesmo emite um relatório de fechamento da nota, este chamado de crítica valida ou não o recebimento de mercadoria;

Armazenamento:

1º - com a validação da crítica, é iniciada a descarga do produto começando assim o processo de ARMAZENAMENTO;

2º - mercadoria sai do caminhão do fornecedor é palletizada onde a mesma recebe uma etiqueta que contém os dados de endereçamento que vão informar onde a mesma deverá ficar armazenada conforme figura a seguir:

Fig1 – Etiqueta de armazenamento



3º - produto segue para o destino de estocagem e lá permanece até entrar para a fase de distribuição.

Distribuição:

1º - as lojas filiais fazem o pedido de mercadoria com base num relatório que fica disponível *on-line* no sistema com a posição de estoque ou seja o abastecimento ocorre sempre que necessário, basta para isso o gerente da loja solicitar;

2º - o pedido da loja é processado e atendido sempre a partir das 07:01 horas da manhã do dia seguinte;

3º - ao iniciar o atendimento o operador de informática recebe os pedidos de todas as filiais, monta um mapa de atendimento;

4º - distribui o mapa para todos os funcionários de coleta do depósito e estes saem a procura do produto com base nas informações do mapa de coleta que vai mostrar onde se encontra cada produto, então a pessoa coletadora leva os produtos em carrinhos apropriados até os chamados boxes de embarque;

5º - no Box a mercadoria é conferida e após isto é emitida Nota Fiscal de transferência e o baú é lacrado.

Cabe ressaltar que esta operação de distribuição contempla ainda várias atividades que compõem e formam cada setor de maneira mais detalhada que esta aqui citada.

3.4.2 Período que antecedeu a implantação do sistema de informatização.

Implantação do Sistema e seus resultados

A tecnologia sempre esteve presente nas atividades da rede de supermercados, mas foi em julho de 2001 que iniciou um grande projeto de renovação de equipamentos, treinamento, consultoria e mudanças na empresa.

As principais mudanças deram – se no âmbito Compras, Estoques, contabilidade, contas a pagar e receber, tesouraria e os demais departamentos das finanças que passaram a não mais fazer retrabalhos e sim apenas auditar o que vem dos departamentos de recebimento na logística, ocorreu o que podemos chamar de integração total da empresa em nível de sistema de informação, desde a compra do produto até a venda e entrega ao cliente.

Como era antes:

Compras:

O Festival desenvolvia suas Compras descentralizadas em cada loja, utilizando o *feeling* do comprador e as informações extraídas de relatórios e planilhas impressas nas lojas, um processo totalmente manual mas que tinha um auxílio do sistema de informática implantado nesta época, mas que dependia da iniciativa de cada chefe ou responsável do setor.

Recebimento:

O recebimento de mercadorias era totalmente manual e o conferente tinha acesso direto a Nota Fiscal, a qual o mesmo apenas conferia se a quantidade física que estava recebendo era a que constava na nota, o confronto dava-se na entrada dos produtos, estes seguiam muitas vezes direto para área de venda pois quase sempre já estava faltando devido a demora na entrega por parte do fornecedor. Este procedimento deixava o fornecedor a vontade para enviar a mercadoria que quisesse e no custo que muitas vezes nem era o acertado durante a negociação.

A falta de gerenciamento do espaço em gôndola causava inúmeras rupturas de abastecimentos e isto levava a empresa a perder muitas vendas uma vez que o cliente vinha buscar o produto e não encontrava.

A proposta de implantação do sistema

Acompanhando o progresso das grandes redes que sobreviviam no final de 1999 o departamento de T.I. em conjunto com a gerência de contabilidade da empresa, fez um trabalho de auditoria interna onde se apuraram várias falhas em métodos e processos, operações em compras, vendas e precificação, então de posse dos dados estes dirigiram-se a diretoria onde foram expostas as inúmeras falhas encontradas.

Com os problemas também levou-se o que seria a solução, com um forte embasamento técnico e apelo a diminuição de desperdícios ressaltou-se a necessidade de investimento em infra-estrutura (construção de docas nos recebimentos) , aquisição de equipamentos, e um grande investimento em tecnologia, reforma do parque de máquinas e substituição do software de ERP e trabalho com um banco de dados de alta capacidade.

A proposta passou por várias reformulações e levou dois meses para ser aceita. O departamento de T.I. ficou encarregado de coordenar todo o processo de mudança, onde teve início um grande projeto que visava: mudar Software, dar treinamento as pessoas, não só de sistema mas também de recursos humanos pois toda mudança gera resistências e até mesmo rejeição por parte dos mais conservadores.

3.4.2.1 Implantação.

A implantação:

Após a apresentação do escopo e o aceite por parte da diretoria, teve início a adequação do cronograma que previa a implantação em cinco meses.

Começamos com o trabalho pelos treinamentos de qualidade total onde o departamento de Recursos Humanos teve fundamental papel em desenvolver o crescimento do colaborador no sentido de fazê-lo entender o porque das mudanças, uma vez que todos precisariam estar dispostos a comprar a idéia pois sem o apoio destes o projeto não teria sucesso.

Na parte operacional Iniciamos com o recadastramento de produtos os quais já nasciam com todos os requisitos de endereçamento, palatização, capacidade, embalagem, dimensão, peso, e base. Ou seja o começo deu-se no departamento de Cadastro.

Os fornecedores foram aos poucos sendo informados das mudanças, foi então que estes notaram que para o Supermercados Festival não seria possível enviar mercadorias sem considerar exatamente o que tinha sido negociado com os compradores.

3.4.3 Dificuldade - Perspectivas do departamento de logística.

Dificuldades:

Fornecedores;

Nas entregas dos fornecedores que antes faziam em cerca de quinze minutos passaram a permanecer até uma hora na fila de espera e cerca de trinta minutos para descarregar, isto claro dependendo do número de itens em cada nota. As principais reclamações dos fornecedores no início era em relação a demora pois os processos aplicados exigiam uma conferência mais detalhada que antes.

Inúmeros fornecedores desistiram de fazer a entrega e saíam da fila deixando o Festival sem a mercadoria.

Colaboradores:

Alguns não atingiram os objetivos e fatalmente ficaram pelo caminho, pois a empresa proporcionou com a automação exclusão de vagas e também necessidade de reeducação, chegando a ter que transferir pessoas em alguns setores e outros até trocando de função.

Tinha funcionários com mais de quinze anos de empresa, que resistia ao máximo para ligar a máquina e mexer no *mouse*, mas passaram por cima da dificuldade.

Não houve resistência por parte da Gerência nem por parte dos Gestores de categoria, os quais compraram a idéia e ajudaram a levar em frente.

3.4.4 Resultados após a implantação do sistema:

O sistema escolhido foi o RMS, que tem seu desenvolvimento em São Paulo e atende exclusivamente logística de supermercados, controle de estoque, compras, e tudo mais que esta ligado aos métodos e processos deste segmento. Um dos criadores do sistema, teve inicio de carreira no grupo Pão de Açúcar em 1970, e lá ficou até 1994 quando saiu para dar continuidade a RMS. O sistema operacional ou ERP, como são chamados os grandes sistemas integradores que são implantados nas empresas hoje, são os principais responsáveis por inúmeras mudanças dentro das empresas tradicionais ou que não tem até então a filosofia da integração, o que ocorria com o Festival. Hoje o sistema adotado RMS, esta em plena atividade e atende toda a empresa, desde a chegada do caminhão para descarregar até a efetivação do pagamento ao fornecedor.

De início tivemos uma redução nas despesa operacionais na ordem de (16%) dezesseis por cento pois com a centralização de processos de informática foi possível deixar apenas menos operadores por loja, alguns foram remanejados e se adaptaram fácil a nova função outros não tiveram o mesmo sucesso.

Pode-se apurar com exatidão os valores e quantidades de Compras, Preço de Venda, Margem Operacional, Margem Bruta, Índice de Quebras, Rupturas, e comparar cada negociação anterior com a presente a fim de ter melhor argumentação na hora da compra.

Tudo *on - line* ou seja a venda ocorre no PDV, e em seguida a informação já esta a disposição para a tomada de decisão.

Controle de estoque, a empresa tem um estoque sua gestão de estoque baseado no conceito Maximo/mínimo o que determina o momento exato de compra, isto tudo proporciona uma cooperação na administração de fluxo de caixa, para que a saúde financeira da empresa seja conduzida por todos que a influenciam.

O resultado contábil do mês sai sempre no mais tardar ate o quinto dia útil de cada mês, pois com a integração dos processos de compras com o financeiro contábil deixou de existir os famosos retrabalhos.

As perspectivas de crescimento são as melhores possíveis uma vez que as informações estão sempre atualizadas na tela da direção da empresa, pois com o resultado sempre rápido e exato o topo pode tomar as decisões que lhes são necessárias.

Produtividade:

Com a possibilidade de acompanhamento do estoque *on - line* o festival passou a produzir muito mais, por que proporciona qualidade de produção voltada a necessidade real com base na saída de cada produto, ocorre com grande competência devido ao descarte do que está ocioso, isto é só se produz com base na demanda, se o produto tem boa aceitação produz-se mais deste.

Distribuição:

Nesta operação houve grande ganho pois a partir da implantação a distribuição ficou mais eficiente e a área de escape da empresa trabalhando com

agendamento tornou-se mais dinâmica e operacional, o tempo que antes se levava para atender dez cargas de cinco toneladas agora é possível atender quinze ou seja houve um aumento de cinquenta por cento na agilidade operacional.

Embalagem:

Um Centro de Distribuição automatizado dá uma melhor performance no aproveitamento de espaço físico, o que leva automaticamente a uma reestruturação de embalagens. A empresa teve que readequar todos as formas e padronizar pesos e medidas isto hoje reflete economia nos custos e também viabiliza espaço de armazenamento.

Armazenamento e estocagem:

Este foi o processo que mais ganhou na empresa, uma vez que cada vez mais ganha-se no Giro do Estoque. A dinâmica aplicada com a ferramenta de gerenciamento do giro coloca objetivos em manter estoque Máximo e Mínimo forçando o gestor de categoria a manter um determinado nível de estoque, obedecendo aos objetivos financeiros determinados pelo topo da empresa.

Vendas:

Crescimento ano a ano, pois a partir do momento que o cliente procura um determinado produto e encontra torna-se fiel e todas estas operações acima citadas acusam exatamente esta ocorrência. Graças a isto a rede passou no ano de 2000 da posição de 119¹³ em nível nacional para 90 em 2002 e a previsão em 2003 é estar entre os 70 maiores do país, sendo que 2004 a previsão é de que estará entre os 50 maiores, isto em nível de venda apurada pelo valor financeiro.

Compras:

Para fazer um pedido de mercadoria o que caracteriza uma compra a qual é sistematicamente informatizada é necessário a negociação direto com o fornecedor.

¹³ Revista SuperHiper – Edição da revista 331 – maio 2003 pág 70
Revista Supermercado moderno nº 04 – Relatório anual 2004 Abril 2004

Todos os pedidos são digitados no sistema de informação, com total conferência de três departamentos diferentes, um visando o rodízio no fornecimento, o outro análise de custos, e o outro a autenticidade e cumprimento de custos combinados na ocasião da proposta de compra.

CAPITULO 4

4.1 CONCLUSÃO

O trabalho agrega conhecimento e oportunidade de atualização muito relevante, por que este nos coloca de frente com um tema que a cada momento aumenta sua utilidade, inclusive sendo de conhecimento não só teórico mas também prático, uma vez que o autor da monografia tem desenvolvido a aplicação destas operações na empresa que desenvolve os trabalhos diários.

Nestes tempos de busca incessante por melhorias somos em determinados momentos os consumidores e também podemos ser os fornecedores deste tipo de serviço, portanto sendo assim pode-se determinar a necessidade e o nível de exigência da informação, logo, esta deve ser construída com o intuito de atender aos que buscam e sabem perfeitamente que a informação que faz parte de seu sistema foi elaborada com consistência. Esse profissional deve fazer um estudo das necessidades de informação a partir das decisões que serão tomadas, baseadas no sistema de informação que o processo de logística possibilita apurar, conforme podemos ver no estudo de caso aqui apresentado, por isso enfatizamos que o conhecimento destes procedimentos são sem dúvida uma necessidade.

A empresa também é beneficiada por este estudo, uma vez que ultrapassou o limite das atividades gerenciais e procurou compreender o problema sob outra ótica, a acadêmica.

Portanto quero ressaltar a importância de um estudo maior sobre o tema, devido sua abrangência, pois tenho muito para aprender e então assim fazer uma melhor aplicação prática.

O que me leva a continuar esta tarefa com o forte objetivo de transformá-la em uma tese de mestrado.

4.2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

COTTA, A. Dicionário de economia. 4ª. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1978.

CHING, H. Y. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 1999.

ENDERLE, G. Dicionário de ética econômica. São Leopoldo : Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1997.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIQUEREDO, K. F. Logística empresarial: a perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

IMAM. Glossário da logística: aprenda a moderna logística. São Paulo, 1998. Imam, 1998.

IMAM. Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento. São Paulo, 2000. Imam, 2000.

MOURA, R. A. Check sua logística interna. São Paulo: Imam, 1998.