

A CADEIA DE SUPRIMENTOS INTEGRADA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE REPOSIÇÃO DE PRODUTOS EM SUPERMERCADOS: O CASO DO SUPERMERCADO CAITÁ

Humberto Giovine

Graduação em Administração. Mestrando em Engenharia da Produção. Atualmente é professor do curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.

E-mail: humberto@unioeste.br

Resumo

O varejo no Brasil, seguindo uma tendência mundial, assumiu uma característica de concentração em grandes redes. Este fenômeno se viu especialmente no setor de supermercados onde predominam marcas como as Redes Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Sendas. Entretanto apesar de seu gigantismo estas empresas sofrem com os efeitos da concorrência, evolução tecnológica, e principalmente pela dificuldade em manter um processo eficiente de reposição dos produtos nas gôndolas. Este artigo estuda o ciclo de reposição do Supermercado Caitá, suas falhas, formas de correção, e a importância de uma cadeia de suprimentos integrada como facilitador neste processo e fator de vantagem competitiva. Utilizou-se a metodologia da entrevista, pesquisa bibliográfica, e pesquisas na internet. Este trabalho de pesquisa possibilitará um melhor entendimento do processo da reposição de produtos no varejo, a necessidade da integração de sua cadeia de suprimentos a fim de eliminar os problemas verificados, e a importância desta integração para a otimização no atendimento aos clientes.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos Integrada. Desabastecimento. Reposição de Produtos.

Abstract

Retailers in Brazil, following a world trend, took a characteristic of concentration in large networks. This phenomenon is seen especially in the grocery sector dominated brands such as Sugar Loaf Networks, Carrefour, Sonae, Sendas. However despite its gigantism these companies suffer from the effects of competition, technological developments, and especially the difficulty in maintaining an efficient process of replacing products on the shelves. This article studies the Supermarkets Caitá replacement cycle, its flaws, forms of instruction, and the importance of an integrated supply chain as a facilitator in this process and competitive advantage factor. We used the interview methodology, literature and internet searches. This research will enable a better understanding of the replacement products in the retail process, the need for integration of its supply chain in order to eliminate the problems encountered, and the importance of this integration for the optimization of customer service.

Keywords: Integrated Chain of Supplies. Shortage. Products Reposition.

1 INTRODUÇÃO

Apesar da maior desaceleração nos últimos dez anos, o setor supermercadista continua crescendo e adaptando-se às turbulências macroeconômicas, aumentando investimentos na manutenção de seu patrimônio. Segundo a ABAS (2015) este ramo do varejo cresceu 1,8% em 2014, pelo décimo primeiro ano consecutivo, embora este represente o menor índice do período. Todavia, não obstante o ritmo contínuo de crescimento, existe um esforço por parte

dessas empresas em otimizar o atendimento aos clientes satisfazendo cada vez mais suas necessidades.

Com o crescimento do setor impulsionado pelas aquisições e fusões o volume e a movimentação de produtos assumiram proporções gigantescas, o que obrigou as grandes redes de supermercados a olharem com uma atenção especial para o gerenciamento de sua cadeia de suprimentos. A rede Pão de Açúcar, por exemplo, criou um projeto logístico com o apoio do simulador Arena, a fim de melhorar o abastecimento de suas lojas, medir o nível de serviço aos clientes e eliminar gargalos no processo de distribuição.

Esta preocupação se deu em função dos constantes desabastecimentos nas gôndolas das lojas, causados por problemas de atraso na entrega dos produtos pelos fornecedores, ineficiência no sistema e comunicação de transporte e falhas no controle de estoques nas lojas. Estes problemas ocorrem principalmente em grupos que, embora sejam considerados grandes, possuem uma gestão ainda familiar e pouco profissionalizada.

Este artigo estuda as falhas de reposição enfrentadas pelo Supermercado Caitá, suas causas e consequências, e como uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos integrada pode auxiliar neste processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA

Muito se tem comentado e escrito nas últimas décadas sobre logística, mas como atividade ela existe desde os tempos mais remotos. As pirâmides do Egito, as pontes romanas, a fabricação e comercialização de produtos entre o ocidente e o oriente para se realizarem, precisaram de uma logística.

Mas foi somente após a segunda grande guerra mundial que a logística começou a ser analisada e estudada como ciência. A CLM (Council of Logistics Management, apud Ballou, 2001, p. 21) considera a logística como um processo e a define como “o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem, até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Vários fatores contribuíram para o crescimento da logística, o primeiro deles de acordo com Ballou (2001), foram as alterações das condições dos padrões e atitudes dos consumidores. Outros fatores apontados pelo autor são a pressão pelo controle dos custos nas indústrias e as novas tecnologias de informação que aumentaram os problemas logísticos e sua complexidade.

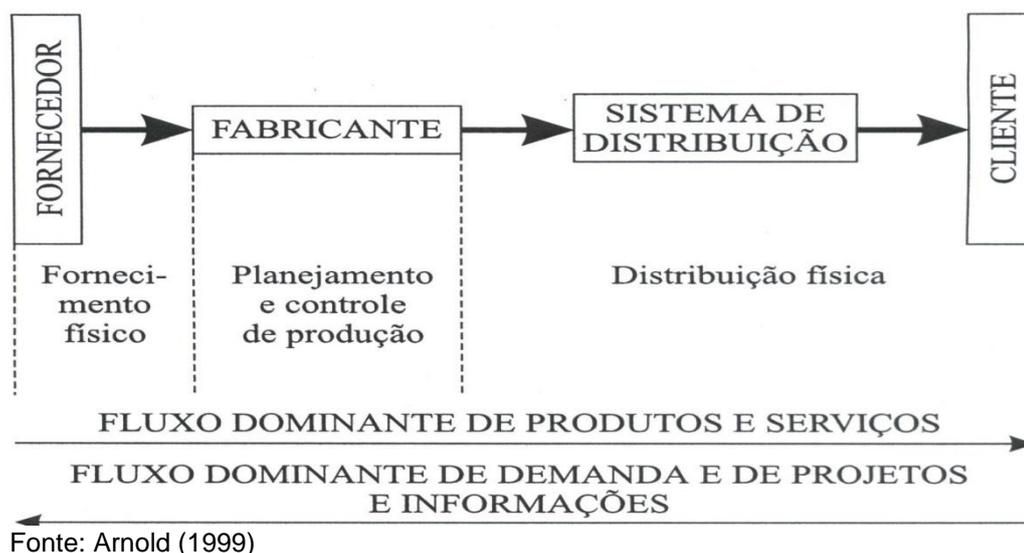
Diante do quadro acima pode se afirmar que o objetivo primordial da logística é a satisfação do cliente, através da criação de valor na colocação do produto, quando e onde ele desejar, com o menor custo para a empresa. Todavia para que isto se realize é preciso construir uma cadeia de suprimentos, que segundo Chopra e Meindl (2004), representa produtos ou suprimentos que se deslocam ao longo dos seguintes elos: fornecedores, fabricantes, distribuidores, lojistas e clientes.

2.2 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A distribuição física é a última etapa de uma cadeia de suprimentos antes do produto chegar ao cliente final. É através dela que o consumidor tem acesso ao produto que atenda às suas necessidades. Segundo Bowersox e Closs (2001), a distribuição física influencia as vendas na medida em que proporciona a disponibilização dos produtos de forma econômica e em tempo hábil.

Seu processo se realiza pelo transporte de materiais do produtor ao consumidor, que conforme Arnold (1999), divide-se em suprimento físico, quando o produto é transportado do fornecedor ao produtor, e na distribuição física que é o transporte e armazenamento de produtos acabados desde o final da produção até o cliente final. A Figura 1 mostra este processo.

Figura 1 – Fluxo da cadeia de suprimentos



A distribuição física assumiu um papel importante e estratégico nas empresas, que pelo dinamismo do mercado, exige cada vez mais velocidade e flexibilidade em suas atividades. Segundo Bertaglia (2003), a forma de distribuição pode proporcionar uma vantagem competitiva à empresa, na maneira com que faz o produto chegar rapidamente à gôndola, na qualidade de seu transporte e na eficiência de entrega de um material a um fabricante.

No entanto, para a empresa obter uma boa vantagem competitiva é necessário que os componentes do seu sistema de distribuição sejam igualmente eficazes. Novaes (2004) coloca como os principais componentes de um sistema de distribuição: instalações físicas, estoque de produtos ao longo do processo, veículos, informações diversas, softwares de planejamento e controle, estrutura de custos, pessoal.

O funcionamento eficiente desses elementos de maneira integrada otimiza o processo de distribuição no atendimento das necessidades dos consumidores, tornando assim, a empresa mais competitiva no mercado.

2.3 GESTÃO DE TRANSPORTES

O transporte sempre teve forte impacto nas economias através dos tempos, mas somente após a revolução industrial essa importância adquiriu dimensões

consideráveis. O aumento da produção motivado pelas novas tecnologias ampliou os mercados consumidores, que teve nos transportes o fator essencial de seu crescimento.

Segundo Ballou (2001, p.119), um sistema de transporte “é todo conjunto de trabalho, facilidades e recursos que compõem a capacidade de movimentação na economia, que quando eficiente ajuda a ampliar a concorrência no mercado; aumentar as economias de escala; e reduzir os preços dos produtos.”

O transporte se realiza por meio de cinco modais: ferroviário, rodoviário, hidroviário, aéreo e dutoviário, cada um com características específicas, as quais servem para selecionar o(s) modal(is) que mais se adaptam aos serviços da empresa.

No entanto, para que esta seleção otimize a cadeia de suprimentos, onde a organização esta inserida, são necessários alguns critérios, que de acordo com Ballou (1993) podem ser: o custo do serviço que varia se o transporte for executado por frota própria ou terceirizada; o tempo de entrega que deve ser o menor possível utilizando inclusive mais de um modal e também sua variabilidade dependente das condições climáticas, congestionamentos de tráfego, número de paradas; e o último critério são as perdas e danos.

Além desses fatores, Chopra e Meindl (2004) levanta algumas questões nas decisões sobre transportes em uma cadeia de suprimentos: o alinhamento das estratégias competitivas com as de transporte; o projeto de uma rede de transporte que possa abranger o e-commerce; o uso da tecnologia para melhorar o desempenho do transporte; e prever flexibilidade na rede de transporte.

Entretanto, um problema comum na área de transportes, referente à distribuição física, é como realizar a roteirização de veículos de maneira a proporcionar o melhor atendimento das demandas nas suas localizações específicas. Novaes (2004, p.146) define este problema por três fatores: “as decisões, que dizem respeito à alocação de um grupo de clientes que devem ser visitados; como objetivo principal, o processo de roteirização visa propiciar um serviço de alto nível aos clientes, mas com baixos custos operacionais; e deve obedecer a certas restrições.”

Por fim, pode-se deduzir que um transporte eficiente é a chave para o sucesso da cadeia de suprimentos, porque além da sua função principal de movimentar insumos/produtos até os clientes diminuindo os tempos de entrega, permite reduções nos custos de armazenagem pelo menor tempo de estocagem, colaborando para que os custos logísticos totais sejam mais baixos.

2.4 GESTÃO DE ESTOQUES

Pela impossibilidade de uma perfeita sincronia entre o nível de demanda e a capacidade de oferta dos produtos, torna-se imprescindível a formação e manutenção de estoques na empresa. As finalidades principais do estoque são a de não deixar faltar componentes para a produção ou produtos acabados para comercialização, e também servem para redução dos custos de produção e distribuição.

Outras finalidades são colocadas por Ballou (1993) como: melhorar o nível de serviço oferecido, incentivar economias na produção, permitir economias de escala nas compras e no transporte, proteção contra alterações nos preços,

proteção contra oscilações na demanda ou no tempo de ressuprimento, proteção contra contingências.

A administração de estoques deve-se basear nas previsões de vendas, a fim de planejar e controlar seus estoques de acordo com as oscilações da demanda. Existem vários métodos de previsão da demanda entre eles, o método do último período, método da média móvel e método dos mínimos quadrados (DIAS, 2005).

Estes modelos ajudam na avaliação e planejamento do nível de estoques mais adequado para a empresa naquele período. Um nível de estoques abaixo do necessário pode causar falta do produto nos pontos de venda, assim como um estoque elevado além das condições exigidas pelo mercado, provoca um aumento de custos, prejudicando a competitividade do produto e da própria empresa.

Existem técnicas precisas que auxiliam na avaliação e controle dos níveis de estoques como mostra Francischini e Gurgel (2002), dentre elas, a curva dente de serra, o tempo de reposição de estoque, estoque de segurança e ponto de pedido. Estas ferramentas propiciam a empresa um melhor acompanhamento das variações nas vendas, além do controle no custo de estoques e armazenagem como custo de aquisição, custo de manutenção, custo de armazenagem e custo pela falta de estoques.

Conclui-se, portanto, que uma gestão de estoques eficiente e integrada à cadeia de suprimentos, pode melhorar o suprimento de materiais, a distribuição física dos produtos, reduzir os custos logísticos, e atende de forma diferenciada as necessidades dos clientes finais, fazendo com que a empresa ganhe vantagem competitiva diante do mercado.

2.5 REPOSIÇÃO CONTÍNUA

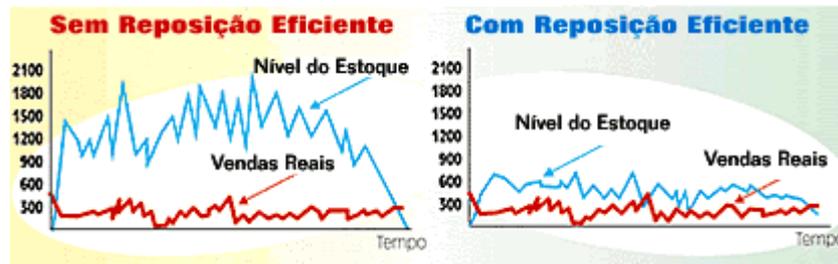
O processo de reposição contínua desenvolveu-se a partir do conceito da logística integrada que, segundo Coronado (2007), permite o sincronismo entre as estratégias das diversas áreas da empresa e de seus fornecedores. Com isso, as empresas atacadistas, distribuidoras e varejistas podem otimizar processos e custos para melhor atenderem ao consumidor final.

Todavia, para sua implementação é necessária uma interligação entre os componentes da cadeia de suprimentos fora da empresa, ou seja, os distribuidores, transportadores, fornecedores e clientes, por via de canais de comunicação que conecte todos os participantes, a fim de que, as informações para o atendimento às necessidades do cliente, estejam disponíveis no menor tempo possível a todos os elos da cadeia.

Uma ferramenta eficaz atualmente usada, especialmente pelas grandes redes de supermercados, é o ECR (*Efficient Consumer Response*) ou Resposta Eficiente ao Consumidor, cujo objetivo é a criação de um sistema eficaz, direcionado ao consumidor, no qual distribuidores e fornecedores trabalham juntos, a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos (CONORADO, 2007).

Algumas vantagens que o ECR oferece, segundo Coronado (2007), é o aumento de vendas e redução dos índices de devolução de produto e de falta do item no estoque; ajuste do estoque à demanda; diminuição das quebras de mercadorias por danos ou roubos. Um exemplo prático do benefício econômico gerado pela reposição contínua com a utilização do ECR é mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Reposição contínua com uso do ECR.



Fonte: Instituto ECRBrasil

No entanto, existem dificuldades a serem superadas para a implantação da reposição contínua de mercadorias de uma forma eficiente e eficaz, na qual a principal é a falta de um relacionamento integrado e colaborativo principalmente entre os varejistas e seus fornecedores, ainda baseado no fator preço.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o estudo do caso da Rede de Supermercados Caitá, baseando-se em entrevista aberta com o Sr. Juliano Zandonai – sócio proprietário, em 26/01/2016, em pesquisa bibliográfica pela internet.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

De acordo com o Sr. Juliano Zandonai, sócio proprietário da rede de Supermercados Caitá, com sede em Concórdia/SC, que foi fundada em 1997 e hoje possui lojas no Oeste de Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Apesar de seu volume de vendas, é considerada uma empresa de médio porte, em comparação aos seus concorrentes nacionais.

Todavia, é uma empresa em expansão com forte presença e crescimento principalmente nos mercados do Oeste Catarinense e Norte do Rio Grande do Sul, onde comercializa desde produtos de alimentação, higiene e limpeza até louças e brinquedos.

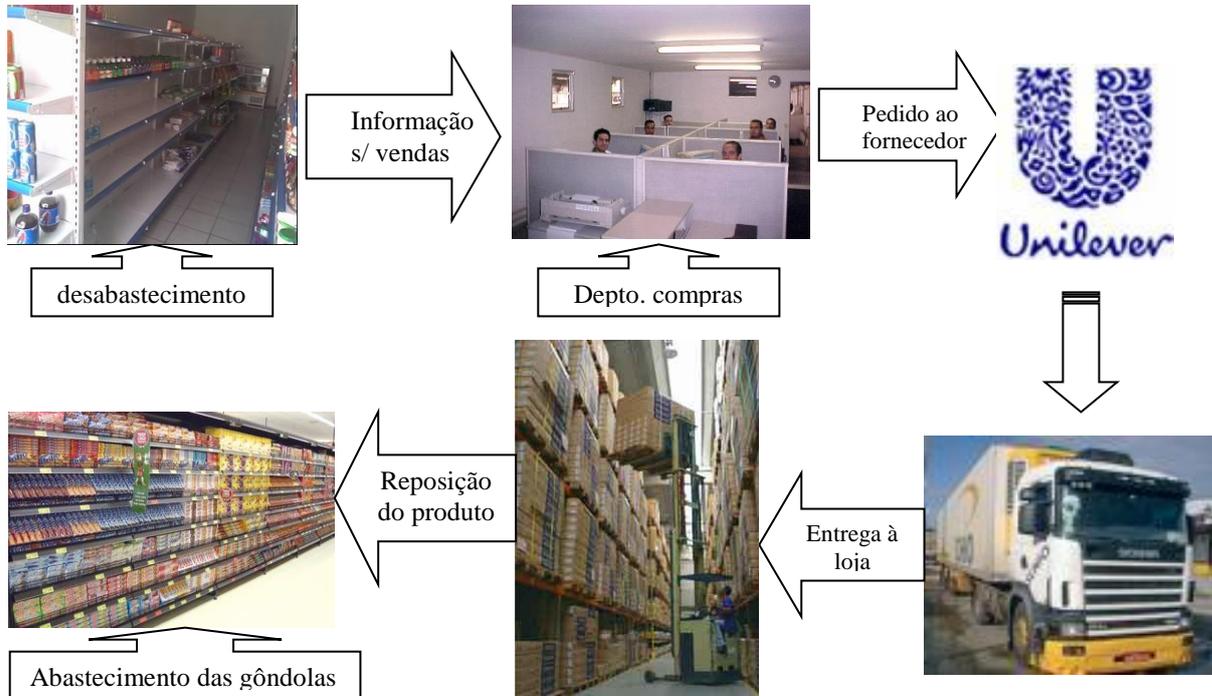
4.1 LOGÍSTICA DE ABASTECIMENTO

O abastecimento das lojas dos Supermercados Caitá esta centralizado no departamento de compras em Concórdia/SC, e realiza-se através de informações das vendas semanais de cada loja, gerenciados por um software de gestão deste departamento, efetuando-se os pedidos de acordo com as necessidades apontadas pelo sistema.

Uma cópia do pedido gerado é enviada às lojas para conferência dos produtos comprados. Após conferidos, os produtos vão para o depósito da loja em caixas, onde são colocados em prateleiras, na mesma ordem de famílias, correspondentes nas gôndolas, ficando a espera da reposição.

Finalmente, a reposição dos produtos é feita conforme o volume de itens nas gôndolas e seu nível de demanda; produtos com maior giro possuem um estoque de segurança. A mesma disposição dos produtos entre o depósito e as gôndolas facilita o ciclo de abastecimento das lojas. Este ciclo é mostrado na Figura 2.

Figura 2 - Ciclo de abastecimento



Fonte: Elaborada pelo autor

4.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS

Vários problemas se verificam no abastecimento dos Supermercados Caitá, o que pode causar a insatisfação dos clientes e comprometer o crescimento e a competitividade da empresa. Suas causas estão relacionadas, principalmente, com a inexistência de uma cadeia de suprimentos estruturada e integrada.

A distância entre os grandes fornecedores e as lojas, bem como, a falta de centros de distribuição nas regiões de atuação do Supermercado Caitá, causa atrasos na entrega, volumes incompletos e até mesmo o desabastecimento de produtos. Isto ocorre porque não há fornecedores de porte em grande parte do Estado de Santa Catarina, especialmente na região Oeste, obrigando a empresa a comprar de São Paulo ou Paraná.

O transporte é outro obstáculo ao abastecimento eficiente por diversos fatores, dentre os quais, frota de propriedade do fornecedor ou terceirizada, necessidade de cargas cheias e entregas à vários destinos. Portanto, a não exclusividade dos transportadores ao Supermercados Caitá cria problemas referentes a demora na chegada dos produtos as lojas, avarias em enlatados (amassamentos), umidade nos sacos de farinha e açúcar e produtos com prazo no limite da validade.

Mas, a falta de integração e mesmo de comunicação entre os elos da cadeia de suprimentos é o fator principal das falhas no abastecimento as lojas. Por desconhecimento, alto custo de aquisição e manutenção ou desinteresse, tanto a

empresa quanto os transportadores e fornecedores, não utilizam as modernas tecnologias de informação disponíveis no mercado.

4.3 SOLUÇÕES

Na tentativa de resolver os problemas de abastecimento de produtos nas lojas, os Supermercados Caitá adotam medidas práticas, como manter estoque de segurança em cada loja, organizado de forma a diminuir ao máximo o tempo de reposição do produto na gôndola.

Esta medida é acompanhada de um controle de estoque no depósito e nas gôndolas, a fim de evitar algum desabastecimento. Além destas medidas, são realizados contatos com os fornecedores caso haja problemas com a falta do produto, volumes incompletos ou avarias.

Outra providência tomada pela empresa para corrigir falha do fornecedor, principalmente em relação a pedidos incompletos, é efetuar compras emergenciais pelo atacado e em pequenas quantidades, para suprir as necessidades da loja.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo pesquisou, sob a ótica da cadeia de suprimentos integrada, o principal problema das empresas do ramo supermercadista: a reposição eficiente dos produtos nas gôndolas para evitar o desabastecimento.

Primeiramente, constatou-se nesta pesquisa a importância do estudo e aplicação dos conceitos da cadeia de suprimentos integrada, como fator de eficiência no abastecimento de produtos aos supermercados.

Observa-se que, um planejamento integrado, com comunicação entre todos os elos da cadeia, eliminaria ou ao menos minimizaria consideravelmente todos os problemas de reposição apontados neste trabalho.

No aspecto econômico, os custos de modernização tecnológica que facilitam o fluxo logístico se tornam ineficazes, caso seja realizado por um único elo da cadeia de suprimentos.

Pelas conclusões expostas acima se sugere:

1. Um mapeamento completo dos grandes e médios fornecedores, transportadores, centros de distribuição ou armazenadores em toda a região Sul e Sudeste;
2. Construir parcerias entre os Supermercados Caitá e os melhores fornecedores baseados nos critérios: fidelidade de entrega, pontualidade, flexibilidade (nos casos de variações de volume, tempo e local de entrega), quantidade mínima comprada, forma de pagamento favorável a ambas as partes;
3. Criar parcerias com os transportadores para atingir aos seguintes objetivos: entrega de quantidade mínima no prazo e local estipulado pelos Supermercados Caitá, acondicionamento adequado para que os produtos cheguem sem quaisquer avarias, preço do frete contratado, mas na dependência do cumprimento das condições acima;
4. Propor parcerias com os grandes e médios fornecedores para, caso seja necessário, a construção de um centro de distribuição de médio porte em ponto estratégico, localizado entre o Sul do Paraná e Norte de Santa Catarina, num local de fácil acesso rodoviário;
5. Sugerir implantação das tecnologias de informação: ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), Smart Office Profissional

(software de planejamento e controle de estoques) em todos os fornecedores, distribuidores, e nos Supermercados Caitá.

Conclui-se que existe um amplo campo de atuação da logística e cadeia de suprimentos integrada nas atividades do grande varejo como o setor supermercadista, ainda pouco explorado, e que assumiu um papel determinante num ambiente de negócios predominado pelas grandes redes nacionais e internacionais, para a manutenção da competitividade e mesmo a sobrevivência das empresas.

REFERÊNCIAS

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

ABRAS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Os números do setor ABRAS**, 2014. Disponível em: <www.abrasnet.com.br>. Acessado em: 07 de janeiro de 2016.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial – Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2001.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Bookman, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Pearson, 2004.

CORONADO, O. **Logística Integrada – Mode de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, M. A. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Thomson/Pioneira, 2002.

NOVAES, A. G. **Logística e o Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.