

Logística: teoria e prática em supermercados de pequeno porte

Antonio Marcos A. Goulart (UNIFEI e FACESM) – antoniomarcosgoulart@bol.com.br

Renato da Silva Lima (UNIFEI) – rslima@unifei.edu.br

Luiz Gonzaga Mariano de Souza (UNIFEI) – gonzaga@unifei.edu.br

Fabiano Leal (UNIFEI) – layout_leal@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desse trabalho é revisar os principais conceitos relacionados ao ferramental logístico aplicados ao comércio varejista, em especial o setor supermercadista, e observar como estes conceitos se desenvolvem em empresas de pequeno porte. O trabalho apresenta alguns conceitos relacionados ao desenvolvimento do varejo e dos supermercados, abordando ainda os novos desafios e tecnologias para o comércio varejista. Por fim, procura-se traçar um paralelo entre práticas logísticas comumente encontradas na literatura e a sua aplicação em pequenos supermercados, observadas diretamente em um supermercado de pequeno porte típico. Observou-se que, mesmo não utilizando a tecnologia em toda sua potencialidade, os gerentes podem desenvolver um sistema de trabalho que tenha por base os conceitos logísticos utilizados na literatura.

Palavras Chaves: Logística, Varejo, Supermercados de pequeno porte

1. INTRODUÇÃO

O segmento varejista, assim como todos os demais que compõem o setor comercial, assiste ao acirramento da concorrência em âmbitos nacional e internacional, fato esse originado de diversos fatores, mas com especial destaque para a globalização das oportunidades, dos fluxos financeiros e dos fornecedores.

Desde a década de 80, muitas foram as transformações que afetaram o relacionamento entre as diversas empresas que operam ao longo de uma mesma cadeia de valor agregado. A drástica reestruturação empreendida na maioria das empresas buscou atingir maiores níveis de qualidade e produtividade, afetadas pela globalização do mercado. O surgimento de novas tecnologias de processamento e transmissão de dados e a associação destas a técnicas e mecanismos gerenciais com forte aporte logístico desempenhou e vem desempenhando papel fundamental na mudança das práticas tradicionais de negócios entre empresas.

Juntamente com essas transformações, ocorreu o deslocamento do poder de barganha da indústria para o varejo em diversos setores, inclusive no setor alimentício, onde o elo mais forte do canal de distribuição passou a ser o supermercado. Claro que todas essas transformações contribuíram para a elevação do acirramento da tradicional rivalidade existente entre produtores e varejistas. Percebe-se, no entanto, que a inserção cada vez mais rápida em novos mercados, e a consolidação do *market-share* em outros, passam cada vez mais pelo delineamento de novas estratégias de gestão da distribuição entre os elos da cadeia de suprimentos.

Diversas mudanças tecnológicas também foram observadas ao longo dos anos no setor com o objetivo de obter melhorias em suas atividades. Novas estratégias de marketing, de processos logísticos e de trabalho, de modelos de comunicação e de utilização da informação foram surgindo, permitindo modificações significativas na agilidade e rapidez das decisões e gerenciamento, além da mudança de comportamento e interfaces com toda a cadeia e clientes externos e internos. Nesse contexto, os Programas de Resposta Rápida (PRR) surgiram com o intuito de proporcionar ganhos de competitividade, através de melhor gerenciamento do fluxo

de informações ao longo das cadeias de suprimentos. Talvez o mais importante deles tenha sido ECR – *Efficient Consumer Response* –, movimento que teve início nos Estados Unidos e tem se difundido mundo afora. O ECR busca principalmente a troca de informações entre parceiros visando obter uma melhor e mais ampla utilização dessas informações, maior capacidade de organização, revisão dos conceitos de parceria, melhor definição de metas e uma maior confiança entre os membros da cadeia logística. Outros movimentos que podem ser citados são o *Continuos Replenishment Program* - CRP (Programas de Reposição Contínua), o *Vendor Management Inventory* – VMI (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor), e o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* – CPFR, a mais recente iniciativa voltada para propiciar substanciais economias, com foco específico no planejamento colaborativo entre as empresas participantes da cadeia de suprimentos.

O objetivo desse trabalho é revisar os principais conceitos relacionados ao desenvolvimento do comércio varejista e ao ferramental logístico utilizado, em especial no setor supermercadista, e observar como estes conceitos se desenvolvem em empresas de pequeno porte. Após essa rápida introdução destacam-se, na seção 2, alguns conceitos relacionados ao desenvolvimento do varejo e dos supermercados. A seguir, na seção 3 são abordados os novos desafios e tecnologias para o comércio varejista. A seção 4 traça um paralelo entre práticas logísticas comumente encontradas na literatura e a sua aplicação em pequenos supermercados. Finalmente, a seção 5 traz as considerações finais do trabalho, seguidas da lista com as referências bibliográficas.

2. O VAREJO E OS SUPERMERCADOS

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

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

Os formatos mais conhecidos e destacados de lojas de varejo são as lojas de departamento, os magazines e os supermercados. No entanto, existem inúmeras outras categorias à disposição dos consumidores que não serão abordadas neste trabalho por não serem o foco de estudo do mesmo, e sim os supermercados, tratado a seguir.

2.1 O Supermercado

Kotler (1998) define supermercado como o “*auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica*”. O supermercado é o formato de varejo que mais se destaca no sistema de auto-serviço principalmente por ser de maior visibilidade e frequência de visitas. Por isso, ele chama tanto a atenção dos consumidores como dos fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos. A loja do

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

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

No Brasil, a atividade dos supermercados é regulamentada pela Lei n.º 7.208, de 13 de Novembro de 1968, segundo a qual o supermercado “*é o estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica*”.

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

Devido a essa variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Em cinco décadas essa evolução saiu da era do varejo de armazéns, empórios e feiras livres para a instalação de uma rede de mais de 24 mil pontos de venda cobrindo todo o território nacional, com uma participação de 6,2% no Produto Interno Bruto – PIB e gerando aproximadamente 700 mil empregos diretos, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ACNIELSEN, 2003). A Tabela 1 mostra a evolução do auto-serviço no Brasil.

O que caracteriza as lojas de supermercados é o auto-serviço aliado à condição que se dá ao cliente de optar pela compra de um volume de produtos de uma só vez, como a compra de uma única unidade, seja qual for o produto. Elas podem ser diferenciadas pelo tamanho da área de vendas, o número de *check-outs*, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos. O Quadro 1 apresenta uma classificação dos principais formatos de auto -serviço, segundo os dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 1993).

Censo ACNielsen	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nº de lojas de auto-serviço	37.543	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259
Faturamento anual (bilhões R\$)	34,9	40,6	46,84	50,40	55,50	60,10	62,10
Participação % Faturamento sobre o PIB (em relação a 2000)	6	7	6	6	6	6	6,2
Empregos diretos	650.000	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622
Nº de <i>Check-outs</i>	n.d.	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705

Fonte: SuperHiper (2001)

Tabela 1 - Evolução da estrutura do auto-serviço alimentar brasileiro

Loja de conveniência	Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de
-----------------------------	--

conveniência	produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas, bomboniere, salgadinhos e snacks. Ausência de não-alimentos. Preços 15% maiores que os dos supermercados.
Loja de sortimento limitado	Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estruturas metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas. É a loja de desconto.
Supermercado Compacto	Instalado em área de 300 a 700m ² e média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais.
Supermercado convencional	Tem área de venda de 700 a 2.500m ² , e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos), e, às vezes, padaria.
Superloja	Com área de venda de até 4.500m ² e em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semi-prontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.
Hipermercado	Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000m ² . A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos.
Supercenter	Essa é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000 m ² . O layout de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

Fonte: Informe ABRAS (1998)

Quadro 1 - Classificação das lojas de auto-serviço

3. OS DESAFIOS DO COMÉRCIO VAREJISTA

Segundo Parente (2000), na última década do século XX, “*presenciamos uma dramática modificação no varejo brasileiro. As grandes empresas varejistas globais (como Carrefour, Wal-Mart, Ahold, Cassino) vêm ampliando sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado e provocando rápido processo evolutivo e seleção natural da nova “espécie” varejista que conseguirá sobreviver no século XXI*”.

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

O sucesso de uma empresa varejista passou a depender cada vez mais da sua agilidade nas tomadas de decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços colocados à disposição do consumidor.

O mercado já percebeu que a grande batalha competitiva, hoje, está sendo travada nas prateleiras, nas pontas de gôndolas, nas ilhas, nos corredores e *check-outs* (caixas de pagamento) do varejo.

Segundo Borges (2001), o varejista, por manter um contato mais direto com o consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, buscando identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

3.1 – O ECR - *Efficient Consumer Response*

Das diversas estratégias que foram analisadas ao longo dos anos com o objetivo de obter vantagem competitiva frente à concorrência, uma se destaca pela amplitude das ações e pela integração de diversos integrantes da cadeia de suprimentos, o ECR.

O ECR surgiu como respostas às inúmeras mudanças impostas à indústria supermercadista, entre elas o aumento da competição no setor com a criação de formatos alternativos de varejo (Clubes de Compras, Supercenters, entre outras); margens de lucro reduzidas; alterações demográficas, de estilos de vida, e de padrões de demanda dos consumidores. A indústria também reconheceu sua ineficiência, com estoques excessivos, informações inexatas, e atividades administrativas desnecessárias (WHIPPLE, 1999).

Criado em 1992 por líderes da indústria de alimentos e do setor de distribuição, o “*The efficient consumer response working group*” tinha como objetivo analisar a cadeia de valor fornecedores-distribuidores-consumidores, para determinar as melhorias em custos e serviços que poderiam ser obtidas a partir de mudanças em tecnologias e práticas de gestão. Esse grupo agregou os conhecimentos já desenvolvidos pelo *Quick Response*, que havia sido constituído pela indústria de bens de consumo (SILVA, 1999; SILVA e FISCHMANN, 1999). O resultado foi o surgimento do ECR (*Efficient Consumer Response*) ou Resposta Eficiente do Consumidor.

O ECR é um conceito de negócios no qual produtores e varejistas trabalham de forma integrada, buscando melhorar a eficiência da cadeia de abastecimento, possibilitando fornecer um maior valor ao consumidor final. O objetivo é aumentar o valor dos produtos e serviços para os consumidores, assegurando a permanência e crescimento de sua participação no mercado (CHAN, 1999). Informação acurada e produtos de alta qualidade fluem, com o apoio de sistemas eletrônicos, entre a linha de manufatura e os *check-outs* com um mínimo de degradação ou interrupção dentro e entre os parceiros comerciais (SVENSON, 2002).

Svenson (2002) vê o esforço do ECR focalizando quatro estratégias principais:

- **Sortimento Eficiente**

O objetivo aqui é otimizar a produtividade dos estoques, o espaço das lojas e das gôndolas na interface com o consumidor, reduzindo as faltas de mercadorias visando um incremento na satisfação do consumidor e na rentabilidade. A principal ferramenta do sortimento eficiente é o gerenciamento de categorias.

- **Promoção Eficiente**

O objetivo aqui é maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de vendas ao varejo e ao consumidor final. A promoção eficiente assegura que o foco para as

atividades de promoções dos produtores está em vender para os consumidores ao invés de estar dirigida para os varejistas (JOHNSON, 1999).

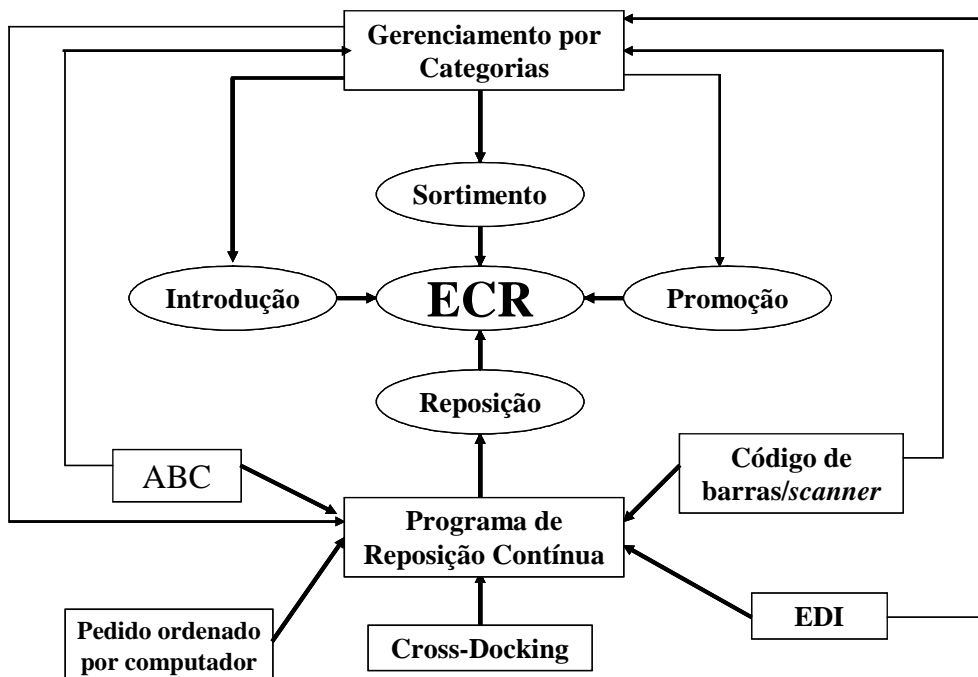
- **Introdução Eficiente de Produtos**

O objetivo aqui é maximizar a eficácia do desenvolvimento de novos produtos e as atividades de introdução; é a habilidade para comercializar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades altamente voláteis dos consumidores e que proverá uma vantagem competitiva sustentável (JOHNSON, 1999). A base para o sucesso deste objetivo consiste na implantação da gestão de categorias, onde o produtor e o varejista trabalham em conjunto, compartilhando informações e decisões sobre o sortimento do produto, com o fim de otimizá-lo.

- **Reposição Eficiente**

O objetivo aqui é otimizar o tempo e custos do sistema de reposição de mercadorias nos pontos de venda. A obtenção deste objetivo se torna possível através do fluxo de informações e demanda e reposição via EDI (*Electronic Data Interchange*) entre os integrantes do canal, desde a venda no caixa até as operações nos depósitos dos produtores, de maneira que permita sincronizar a entrega dos produtos de forma contínua de acordo com as necessidades do consumidor.

Estas estratégias estão ainda amparadas por dois processos: o Gerenciamento de Categorias e o Programa de Reposição Contínua, que são viabilizados por outras 5 tecnologias (Código de Barras / Scanners, EDI, Pedido Ordenado por Computador, *Cross-Docking* e ABC), conforme ilustrado na Figura 3.1 e detalhado na seqüência.



Fonte: Kurnia *et al.* (1998)

Figura 1 – O ECR Fatores e Relacionamentos

3.1.1 Gerenciamento de Categorias

É essencialmente um processo colaborativo entre o fabricante e o distribuidor para o

gerenciamento de categorias de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócios (UEN's). O responsável por uma determinada categoria é responsável por decisões sobre o mix de produtos, níveis de estoque, alocação de espaços em loja, promoções e compras. O Gerenciamento de Categorias, emprega o uso do EDI, Código de barras e Scanners para capturar a informação dos consumidores em cada categoria com acurácia e distribuir a mesma entre os parceiros no negócio (KURNIA *et al*, 1998).

Pode-se citar como vantagens do uso do gerenciamento de categorias:

- A melhor compreensão do comportamento dos consumidores;
- Permitir ao varejista um diferencial frente a concorrência quando oferece um maior valor ao consumidor;
- Criar maior eficiência no uso dos recursos e
- Possibilitar uma reação mais rápida às mudanças de demanda (BENING, 1999).

3.1.2 Programa de Reposição Contínua (Continuous Replenishment Program – CRP)

Este programa suporta a iniciativa de reposição eficiente. O CRP é definido como a prática de parceria entre os membros do canal de distribuição que mudaram o processo de reposição tradicional onde o varejista compra conforme sua necessidade para um determinado período baseado na demanda do consumidor. Desse modo, o CRP transfere a responsabilidade de reposição de estoques do varejista para o produtor (KURNIA *et al.*, 1998).

3.1.3 Tecnologias viabilizadoras

Segundo o Conselho Executivo do ECR-Europa (COOPERS e LYBRAND, 1996), um dos focos de interesse do ECR são tecnologias viabilizadoras, compondo-se de: Troca Eletrônica de Dados (EDI), Transferência Eletrônica de Fundos (EFT), Codificação de Produtos e Manutenção do Banco de Dados e Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Para que estas estratégias sejam postas em prática, produtoras e varejistas deverão trabalhar em conjunto, analisando a cadeia de forma completa e redefinido a forma de realizar as atividades ao longo da cadeia. Com este fim, deverão gerar associações do tipo “ganha-ganha”, onde os objetivos comuns de melhora dos participantes impulsionarão a otimização dos processos.

Segundo KURNIA *et al.* (1998) as principais tecnologias que viabilizam o ECR são:

- **Código de Barras / Scanners**

O código de barra é uma representação gráfica de dígitos e letras, construídos a partir de algoritmos de codificação, denominados simbologias (ABML, 1998). Através da leitura ótica do código de barras os supermercados podem obter informações importantes relacionados aos produtos e estoques que auxiliam o administrador na tomada de decisões.

- ***Electronic Data Interchange (EDI)***

Processo onde documentos relativos a transações comerciais e/ou financeiras entre empresas são trocados através de acesso remoto. Esta troca de documentos minimiza o volume de papel e reduz os riscos de extravios. Os principais objetivos atingidos com a implantação do EDI são, segundo a EAN Brasil (1996): redução de custo, agilidade, eliminação de erros e aumento da produtividade.

- **Pedido Ordenado por Computador (*Computer- Aided Ordering - CAO*)**

Sistema do varejo que automaticamente gera ordens de reposição quando os inventários atingem níveis pré-determinados. O sistema mantém um rastro do nível de todos os artigos do inventário e faz ajustes necessários quando as vendas ou reabastecimentos acontecerem.

- ***Cross-Docking* e Entrega Direta em Loja**

No ECR são geralmente utilizados duas formas de distribuição: a Entrega Direta em Loja (DSD) e o *Cross-Docking*. Como o próprio nome diz, na Entrega Direta em Loja às mercadorias são entregues diretamente nas lojas, sem passar por depósitos do comerciante. Já o *Cross-Docking* é um sistema de redistribuição no qual a mercadoria que chega a um depósito é logo redirecionada para expedição às lojas do varejo, permanecendo o tempo mínimo necessário nesse depósito (ZINN, 1998).

- **Custeio Baseado em Atividades (*Activity-Based Costing, ABC/ABM*)**

O Custeio Baseado em Atividades (ABC) é uma ferramenta básica para a prática do ECR, sendo utilizada para minimizar as atividades que não agregam valor ao consumidor. É um procedimento que aloca os custos aos produtos e serviços (ATKINSON, 1995). O ABM (*Activity Based Management*) é uma ferramenta gerencial, que usa a informação fornecida por uma análise do ABC para melhorar a organização e a rentabilidade. O ABM inclui a busca pela execução mais eficientemente de atividades, eliminando a necessidade de executar determinadas atividades que não adicionam valor para os clientes, melhorando o projeto dos produtos, e desenvolvendo relacionamentos mais concisos entre clientes e fornecedores.

4. A LOGÍSTICA NOS PEQUENOS SUPERMERCADOS

Com a acirrada concorrência ocasionada pela presença das grandes redes de supermercados, observa-se via de regra que o segmento dos pequenos supermercados tem buscado a atuação em novos mercados e formas gerenciais e operacionais diferentes do habitual. A modernização do setor, a busca por parcerias, alianças e a fidelização são, dentre outros, prioridades fundamentais para o aumento de competitividade. Associações regionais de pequenos e médios vêm sendo formadas, buscando uma maior aproximação do setor e o fortalecimento dos laços de relacionamento, com formação de alianças e a constituição de blocos de supermercados de pequeno porte.

O Quadro 2 procura ilustrar a relação entre alguns conceitos logísticos e comportamento gerencial levantados na teoria e as práticas equivalentes observadas em um supermercado da região sul de Minas Gerais, caracterizado como supermercado compacto, de acordo com o Quadro 1.

No supermercado em questão, observa-se que muito da filosofia apresentada pela literatura ocorre de modo peculiar neste tipo de estabelecimento. Percebe-se que, mesmo não utilizando a tecnologia em toda sua potencialidade, os gerentes podem desenvolver um sistema de trabalho que tenha por base os conceitos logísticos utilizados na literatura. É um passo inicial para um desenvolvimento consistente e posterior aplicação dos benefícios trazidos pela tecnologia aliada ao conhecimento

Conceitos logísticos	Práticas do pequeno supermercado
Gerenciamento por Categorias	<ul style="list-style-type: none"> – Seções divididas em grupos de produtos afins que recebem atenção individual por pessoal treinado especificamente para atuação naquele grupo. Ex: FLV (frutas, legumes e verduras); – Desenvolvimento de relacionamento com fornecedor com negociação em bases trimestrais, semestrais e anuais; – Fornecedor participa e acompanha a evolução das etapas que envolvem desde a produção, transporte e exposição do produto na área de venda; – O responsável pelo setor e o fornecedor trocam informações sobre a evolução das vendas, margem de lucro, preço, calendário de compras (feriados, eventos), nível de estoque, ações promocionais entre outras.
Programa de Reposição Contínua	<ul style="list-style-type: none"> – Também nos moldes de relacionamento de médio e longo prazos, os fornecedores de produtos locais estão integrados numa estrutura que permite ao fornecedor o acesso ao estoque e as informações a respeito da evolução dos seus produtos na área de vendas; – Em constante contato com o responsável pelo grupo de produtos, ambos decidem a área destinada ao seu produto em função da demanda detectada e do histórico de vendas do produto; – A reposição é feita pelo fornecedor mediante o acompanhamento do nível de estoque considerando as variáveis estoque mínimo, estoque médio, tempo de reposição, períodos do mês etc, definido em conjunto com o responsável pelo grupo de produtos.
Tecnologias Viabilizadoras	<ul style="list-style-type: none"> – Código de barras e scanners: captam as informações necessárias para atualização/revisão dos níveis de estoque, demanda etc, e disponibiliza para os responsáveis por cada grupo de produtos e os respectivos fornecedores; – EDI: não utilizado pela empresa; – Pedido Ordenado por Computador: não utilizado pela empresa; – Cross-Docking e Entrega Direta em Loja: amplamente utilizado uma vez que a empresa busca a redução do nível de estoque para vários produtos; – Activity-Based Costing (ABC): utilizada na racionalização dos espaços físicos, nas gôndolas e, principalmente, na seção de frios, laticínios e congelados com o objetivo de minimizar as atividades que não agregam valor ao consumidor.

Quadro 2 - Comparação entre os conceitos logísticos e a atividade desenvolvida

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi revisar os principais conceitos relacionados ao desenvolvimento do comércio varejista e ao ferramental logístico utilizado, em especial no setor supermercadista, e observar como estes conceitos se desenvolvem em empresas de pequeno porte.

A partir da experiência observada em um supermercado de pequeno porte típico (que acredita-se poder ser extrapolada para outros estabelecimentos similares), pode-se afirmar que mesmo não utilizando a tecnologia em toda sua potencialidade, os gerentes podem desenvolver um sistema de trabalho que tenha por base os conceitos logísticos utilizados na literatura.

Cabe destacar que os varejistas estão cada vez mais buscando se atualizar, utilizando as mais modernas ferramentas administrativas, financeiras, logísticas entre outras. No entanto, acredita-se ser primordial, num primeiro momento, o desenvolvimento de uma cultura interna capaz de absorver uma nova filosofia de trabalho, ou seja, é necessário que a empresa já venha desenvolvendo mecanismos cada vez mais organizados e estruturados. As novas tecnologias que porventura venham a ser utilizadas devem ser encaradas como agente facilitador do processamento das informações já existentes, de maneira rápida e eficaz, e não como uma solução mágica para problemas ainda não identificados e devidamente gerenciados pelos responsáveis.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABML, “Guia Supply Chain”, Suplemento da Revista Tecnológica. 1998.

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – 40 anos de supermercado no Brasil. São Paulo, 1993, 186p.

ACNIELSEN. Índice ACNielsen Farma-Cosméticos, 2003. Disponível em: <http://www.acnielsen.com.br/varejo/accosmetico.htm>

ATKINSON, A.A. et al, . “Management Accounting”, 1995

BENING C.; Administración de Categorías, 2º. Congreso EAN Costa Rica , 1999

BORGES, A.R. - Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

CHAN A.; Efficient Consumer Response - El desafío para la integración del Comercio y la Industria de Consumo Masivo, 2º. Congreso EAN Costa Rica , 1999

COOPERS e LYBRAND. European Value Chain Analysis Study – A cornerstone for Efficient Consumer Response (final report) – The Netherlands, April, 1996.

EAN BRASIL, “ECR”, 1996. Disponível em http://www.eanbrasil.org.br/d02_tecn/barcode_pg8.html.

JOHNSON M.; From understanding consumer behaviour to testing category strategies. Journal of the Market Research Society; London; Jul 1999;

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

KURNIA, S.; SWATMAN P.M.C.; SCHAUDER D. – Efficient Consumer Response: A Preliminary Comparasion of U.S. and European Experiences, 11th International Conference on Eletronic Commerce, 1998

MOURA, M. (2004) A magia do varejo. Disponível em: < <http://www.varejista.com.br>.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, A.L.; FISCHMANN A.A. – Impacto da Tecnologia de Informação no Supply Chain Management: um estudo multicaso sobre a adoção de EDI entre varejo e indústrias agroalimentar. Gestão e Produção, São Carlos SP, v.6, n.3, p.201-218, dezembro 1999.

SILVA A. L.; A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição: um estudo multicaso na utilização de EDI entre varejo e indústria agroalimentar, Tese de Doutorado, FEA-USP, 1999

SVENSON, Göran. A firm's driving force to implement and incorporate a business philosophy into its current business activities: the case of ECR, European Business Review, v. 14, n. 1, p. 20 – 29, 2002.

SUPERHIPER - Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo v. 27 nº 309 mai 2001, 218 p.

WHIPPLE J.S.; FRANKEL R.; ANSELM K. - The effect of governance structure on performance: A case study of efficient consumer response, Journal of Business Logistics; Oak Brook; 1999, Volume: 20, Issue: 2

ZINN, W., 1998. “Cross-Docking”, Revista Tecnológica, ano IV, n.31, pg. 22 à 24, junho 1998.