

## A gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações na distribuição de produtos: um estudo na Casa Vieira

João Batista de Freitas – (UERN) – [professorfreitasuern@hotmail.com](mailto:professorfreitasuern@hotmail.com)

Antônio Borges da Silva – (UERN) – [borgesabs@hotmail.com](mailto:borgesabs@hotmail.com)

Alexandre W. Ramos Pereira – (UERN) – [alexandredre@hotmail.com](mailto:alexandredre@hotmail.com)

Sidneia Maia de Oliveira Rego – (UERN) – [sidneiamaia@hotmail.com](mailto:sidneiamaia@hotmail.com)

Edivaldo Rabelo de Menezes – (UERN) – [edivaldorabelo@yahoo.com.br](mailto:edivaldorabelo@yahoo.com.br)

### RESUMO

*Buscando contribuir com a teoria da cadeia de suprimento, a pesquisa tem como objeto de estudar a cadeia de suprimentos de uma empresa do ramo varejista de supermercados, localizada na Cidade de Luís Gomes – RN. A pesquisa tem como propósito responder o seguinte questionamento: como a gestão da cadeia de suprimentos da Casa Vieira tem influenciado na distribuição dos seus produtos? Para atender ao propósito da pesquisa a revisão bibliográfica contempla os seguintes itens: conceito de Logística; Logística no Brasil; logística integrada ao Supply Chain Management, Cadeia de Suprimento; Gerenciamento da Cadeia de Suprimento e Varejo. A pesquisa é do tipo: exploratória, descritiva, bibliográfica, estudo de caso, quanti-qualitativa, sendo usado como instrumento de coleta de dados o questionário semi-estruturado, cujo tratamento dos dados foi feito por meio de técnicas estatísticas e análise de conteúdo. O estudo possibilitou o levantamento de informações essenciais à identificação da cadeia de suprimentos da empresa e seu funcionamento. Ao final deste estudo, destaca-se que, o uso do conhecimento da cadeia de suprimento e da logística pode proporcionar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, isso ocasionado por dois fatores principais: a sua utilização na redução de custos e a diferenciação que a empresa pode adquirir em relação a seus concorrentes, mediante a utilização de TI para o gerenciamento tanto da cadeia de suprimentos imediata como para o controle dos seus processos logísticos.*

**Palavras-Chave:** Cadeia de suprimento; Logística; Varejo.

### 1. INTRODUÇÃO

A globalização é um processo econômico e social que estabelece uma integração, entre os países e as pessoas do mundo, ocasionada pelo rápido avanço da tecnologia e das comunicações tornando as fronteiras do mundo cada vez menores. Desta forma, pode-se notar que, esse processo tem proporcionado às empresas capacidade de competirem mundialmente e isso tem despertado a necessidade de um maior aperfeiçoamento das mesmas para que possam competir de igual para igual.

Não diferentemente das grandes organizações, as micro, pequenas e médias empresas também buscam essa posição no mercado, independentemente de estarem localizadas nos grandes centros urbanos ou no interior dos Estados. A competitividade entre empresas se torna um fator determinante para garantir uma maior qualidade no desenvolvimento de produtos e prestação de serviços em um mercado de acirrada concorrência, onde as empresas buscam melhorias contínuas para manterem ou adquirirem a liderança no setor no qual se encontram inserida.

Um dos grandes problemas para essas empresas é possuir um sistema de gestão da cadeia de suprimentos – *Supply Chain Management* – SCM – adequado ao seu porte, que possa lhe proporcionar condições de manter um estoque adequado de produtos e de atender as necessidades dos seus clientes no tempo certo. No ramo de supermercados algumas empresas

passaram a utilizar as ferramentas de Tecnologias da Informação – TI – para garantirem o gerenciamento adequado dos estoques e proporcionar que as necessidades dos seus clientes sejam atendidas no momento certo eliminando barreiras na sua fidelização.

Assim, esse trabalho teve o intuito de estudar a cadeia de suprimentos de uma empresa do ramo varejista de supermercados, localizada na Cidade de Luís Gomes – RN, empresa familiar que atua no mercado há 68 anos e que vem se desenvolvendo de forma considerável nos últimos anos, adquirindo cada vez mais uma fatia maior de clientes e que conseqüentemente tem passado por uma grande expansão e diversificação dos seus negócios. Nessa perspectiva, a pesquisa trará uma contribuição muito significativa para o referido segmento regional, haja vista que, até o momento não se tem estudos similares aplicados ao segmento.

Para atender ao propósito da pesquisa, foi traçado uma metodologia que permite atender ao objetivo do estudo, dessa forma, a pesquisa caracteriza-se como: exploratória, descritiva, bibliográfica, estudo de caso e quanti-qualitativa. (VERGARA, 2007). Para a coleta de dados foram utilizadas informações providas de observações diretas e questionários seme-estruturados. No entanto, os sujeitos da pesquisa foram definidos de forma não-probabilística e por assencibilidade, dessa forma escolheu-se 2 (dois) funcionários da Casa Vieira, mais especificamente o Diretor Executivo e o Gerente de Vendas, pois foi entendido que serão os colaboradores que poderiam disponibilizar informações mais fidedignas ao objeto de estudo em função de suas funções. Após a fase de coleta de dados, os mesmos foram tratados por meio de técnicas estatísticas e análise de conteúdo. (RODRIGUES, 2006).

## 2. REFERENCIAL TEORICO

A presente seção tem como objetivo fazer uma revisão teórica dos principais conceitos que serviram de base para fundamentar o estudo realizado. Para tanto se buscou as obras dos principais autores e estudiosos da área, ficando estruturado da seguinte forma: breve considerações sobre: o conceito de Logística; Logística no Brasil; logística integrada ao *Supply Chain Management*, Cadeia de Suprimento; Gerenciamento da Cadeia de Suprimento e Varejo.

### 3.1. LOGÍSTICA

A Logística teve inicialmente sua origem no campo militar e se desenvolveu, nesse contexto, com objetivo de vencer batalhas, ou seja, para garantir que as estratégias militares adotadas pelos generais obtivessem sucesso. Para isso era necessário que o deslocamento das tropas ao longo do campo de batalha fosse mantido da melhor forma possível, sendo necessário, portanto, todo um aparato logístico. Então, sob suas ordens, havia uma equipe responsável por providenciar tanto o deslocamento da tropa na hora certa como manter a munição, alimentos, equipamentos e socorro médico no campo de batalha. Atualmente, no mundo globalizado a logística ainda tem o objetivo de vencer batalhas comerciais. As organizações delineiam seus objetivos com vistas a garantirem vantagens competitivas, desenvolvendo ferramentas e componentes estratégicos, táticos e operacionais do jogo logístico que lhes possibilitem vantagens em relação aos seus concorrentes, buscando garantir uma melhor posição e consolidação no mercado.

Como ocorreu inicialmente, por se tratar apenas de um serviço de apoio nos campos militares, a logística permaneceu em silêncio, sempre na retaguarda, sem lhe ser auferido o prestígio que realmente merecia. Nas organizações, a logística era vista como uma atividade de apoio, que não lhes agregava nenhum lucro, nem tinha implicações sobre as estratégias e geração de negócios, esse setor era visto como mero centro de custo.

Segundo Novaes (2007), a definição de logística foi proposta pelo *Council of Supply Chain Management Professional*<sup>1</sup> norte-americano como:

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

Pode se vê que a logística, atualmente, possui cada vez mais um papel de extrema importância nas organizações modernas, pois ela está presente em todos os processos organizacionais, com objetivos bem definidos e com a finalidade específica de manter a eficiência de todo o fluxo do produto, serviços ou informações com vistas a atender os requisitos do consumidor que é o elo final de toda cadeia de suprimentos.

Para Christopher (2008),

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, parte e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de *marketing*, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

A logística, desta forma, está relacionada a todos os processos que envolvem a aquisição (compra), movimentação (transporte), armazenagem e entrega de produtos. Isso ocorre em todas as organizações que procuram maximizar a sua lucratividade utilizando esse processo. Busca-se adquirir produtos a preços mais em conta, com transporte que garanta o mínimo de problemas para a produção, uma armazenagem de produtos que seja menos onerosa e a garantia de que o produto possa chegar ao seu cliente nas especificações estabelecidas, maximizando, dessa forma seus lucros. Todavia, a logística não está restrita à apenas um setor da organização. Ela se encontra em todos os processos que visem a eficiência organizacional, através da racionalização dos métodos com objetivos de garantir que as necessidades do consumidor sejam atendidas, bem como apoiar outros setores da organização.

### 3.2. LOGÍSTICA NO BRASIL

Segundo Santos (2009), a Logística surgiu no Brasil na década de 1980, após a explosão da Tecnologia da Informação. Nesse período, algumas entidades surgiram procurando dar enfoque à Logística, entre elas destacam-se: ASBRAS<sup>2</sup> (Associação Brasileira de Supermercados), ASLOG<sup>3</sup> (Associação Brasileira de Logística), IMAM<sup>4</sup> (Instituto de

<sup>1</sup> O *Council of Supply Chain Management Professionals* – CSCMP – é uma organização norte-americana que reúne profissionais e acadêmicos envolvidos nas atividades de logística e SCM. A entidade foi fundada em 1963 e vem acompanhando as evoluções da logística em seu próprio nome: nasceu como *National Council of Physical Distribution Management* (NCPDM), de um grupo de visionários que vislumbrou a importância e o futuro da atividade de distribuição física, que na época dava seus primeiros passos para ganhar relevância dentro da estratégia das empresas. (JOBLOG, 2009)

<sup>2</sup> A Associação Brasileira de Supermercados (Abras) foi fundada no dia 11 de novembro de 1968 pelo empenho dos empresários supermercadistas que cinco anos antes haviam se reunido pela primeira vez para criar a Associação dos Profissionais do Comércio Varejista das Empresas de Supermercados do Estado de São Paulo (APCVESESP). A Abras foi criada com o propósito de representar o setor de supermercados na sociedade e no governo, além de estimular o saudável intercâmbio com os fornecedores, num esforço dirigido ao melhor atendimento aos consumidores. (ABRASNET, 2009).

<sup>3</sup> Fundada em 06 de junho de 1989, a ASLOG é o principal organismo de estudo, debate e divulgação da Logística no Brasil. A entidade tem por objetivo promover a função logística, valorizando os profissionais da área, com o desenvolvimento e a divulgação de conhecimentos técnicos e a ampliação do relacionamento profissional. (ASLOG, 2009).

<sup>4</sup> Fundado em 1979, o IMAM é um Grupo formado por três entidades: o Instituto IMAM, a IMAM Consultoria e a IMAM Feiras e Comércio. É uma associação sem fins lucrativos, integrando empresas e profissionais

Movimentação e Armazenagem), entre outras, que tinham a difícil missão de disseminar este novo conceito, voltado para as organizações.

Na atualidade, devido à globalização e a abertura da economia, as empresas brasileiras buscaram ter uma nova postura, principalmente em relação à Logística. Essas empresas ainda utilizam a logística em seus processos de forma acanhada. Muitas das organizações ainda estão na primeira fase da logística, onde seus fluxos logísticos são controlados através de estoques e com setores atuando isoladamente, outras se encontram na segunda fase com a busca da racionalização, procurando passar para a fase seguinte. Outras já possuem uma interligação via EDI, possibilitando a flexibilização na entrega de componentes ou produtos acabados. Naquelas que se encontram na quarta fase, nota-se a integração estratégica entre os participantes da cadeia de suprimentos e movimentos como o ECR - *Efficient Consumer Response*<sup>5</sup> com resultados ainda incipientes.

Uma das limitações encontradas para a evolução da logística nas empresas brasileiras está ligada à sua estrutura organizacional que não permite o tratamento sistêmico e por processo das operações logísticas. Pois a divisão tradicional da empresa está estruturada em torno de atividades afins (*marketing*, finanças, vendas etc.), impossibilitando a atuação do setor de logística na empresa. Logo, se atribui certa dificuldade em relação ao setor financeiro das empresas, onde seus proprietários em uma época não muito distante, em decorrência de inflações elevadas e dificuldades econômicas, concentravam suas aplicações em funções puramente financeiras, e isso deixou resquícios em algumas empresas. Dessa forma, a logística passou por vários períodos até chegar ao *Supply Chain Management*.

### 3.3. DA LOGÍSTICA INTEGRADA AO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

A globalização e o conseqüente aumento da competição entre empresas de varejo, seguido das exigências cada vez maiores do consumidor por melhores produtos e serviços, tem tornado a logística mais complexa, representando assim um gasto mais elevado para as empresas. A utilização das tecnologias da informação nesse cenário é de extrema importância para o gerenciamento eficiente e eficaz desse setor organizacional.

Figueiredo, Fleury e Wanke (2003), afirmam que a tecnologia da informação teve forte influência no desenvolvimento das iniciativas de coordenação e cooperação entre as empresas participantes da cadeia do abastecimento, passando a ser considerada uma forte vantagem competitiva para essas organizações.

Nessa abordagem onde as organizações passaram a perceber que o sistema de fornecimento de seus produtos é muito mais complexo exigindo uma coordenação maior dos seus processos de negócios, nota-se que as relações entre os integrantes da cadeia de suprimentos tem se tornado mais sólidas e próximas, havendo cada vez mais uma troca de informações importantes entre as empresas que formam parcerias ou alianças com o objetivo de consolidar uma relação sólida entre si.

Para Novaes (2007) a logística procura incorporar os prazos acertados e cumpridos integralmente ao longo de toda cadeia; a integração sistêmica entre todos os setores da empresa; a integração com fornecedores e clientes; a racionalização de processos e redução de

---

relacionados com a Administração Moderna, *Supply Chain*, Logística, Engenharia Industrial, Qualidade e Produtividade. (IMAM, 2009).

<sup>5</sup> ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor – é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações. (ECRBRASIL, 2009)

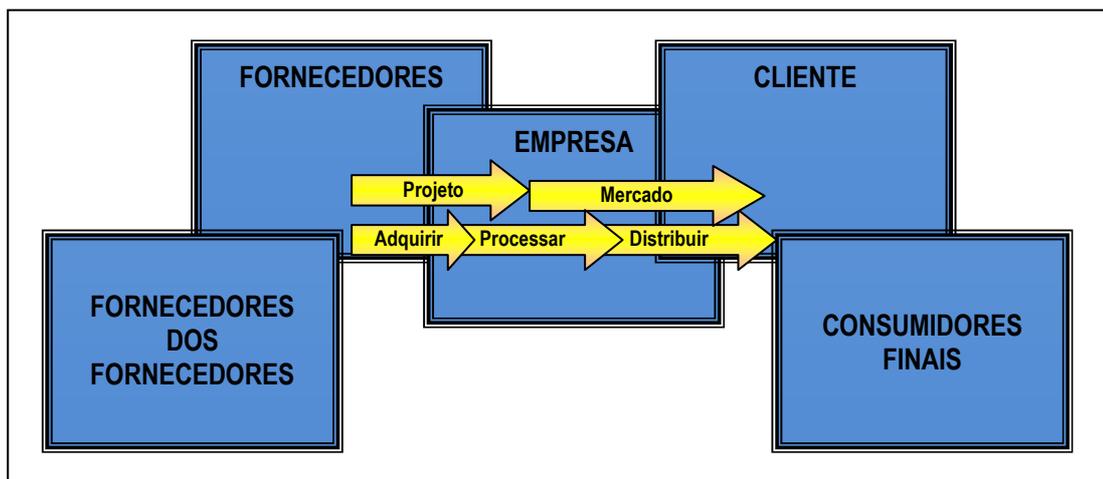
custos em toda a cadeia de abastecimento e a manutenção da satisfação do cliente e conseqüentemente do nível de serviço. Além de possuir papel de grande importância na busca de maiores fatias de mercado, novos negócios e de vantagem competitiva.

Assim, o processo de integração interorganizacional constitui um caminho onde se busca benefícios globais através da eliminação de barreiras entre as empresas que, buscando a redução de custos, de desperdícios e a agregação de valor para o consumidor, passou a ser denominado de *Supply Chain Management* – SCM que significa “Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos”.

Segundo Novaes (2007), a definição de *Supply Chain Management* foi adotada pelo Fórum de SCM realizado em *Ohio States University*: SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.

De acordo com Ihy (2006) a cadeia de abastecimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de cliente, assim ela passa a incluir não apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas, distribuidores e os próprios clientes ou consumidores finais.

O conceito de *supply chain management* surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada, o que pode ser visto na Figura seguinte:



**Figura 1** – Integração da Cadeia Logística  
Fonte: Adaptada de CHING (1999)

Conforme a Figura 8, pode-se perceber as relações entre os membros da cadeia logística. Assim como na cadeia de suprimentos, as empresas envolvidas nesse processo, seus clientes e consumidores, possuem um relacionamento que necessita de uma integração cada vez maior para que o processo possa satisfazer as necessidades de todos os envolvidos nele e fazer com que o mesmo funcione. Dessa forma, até o consumo final do produto, passa-se por várias etapas que tem seu início com a obtenção da matéria prima nos fornecedores dos fornecedores, logo após segue-se ao fornecedor da empresa que distribui ao cliente que distribui ao cliente e este, por sua vez, coloca o produto a disposição do consumidor final. Ao longo desse processo alguns fatores devem ser levados em consideração para garantir uma maior integração da logística.

### 3.4. CADEIA DE SUPRIMENTOS

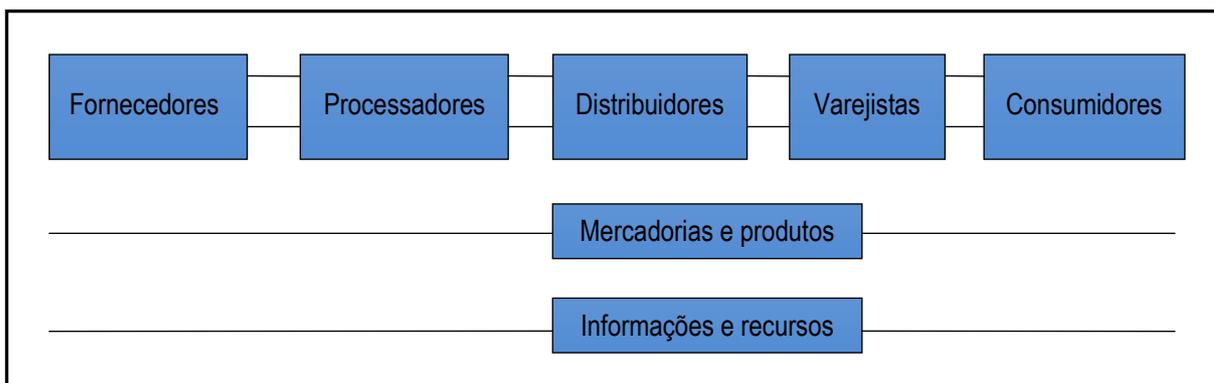
De acordo com Gomes e Ribeiro (2004), o termo *Supply Chain Management* – SCM – Gestão da Cadeia de Suprimentos, é relativamente novo na literatura, surgindo pela primeira vez em 1982, em um artigo assinado por Arnold Kransdorff, que versava, em domínio

público, sobre o conceito de *supply chain management*. Somente em de 1990 o SCM foi descrito pela primeira vez a partir de um ponto de vista teórico, clareando a diferença em relação ao enfoques tradicionais. Assim o SCM é um campo em que as teorias ainda estão em desenvolvimento, sendo que sua discussão teoricamente só tende a contribuir com a academia na construção do conhecimento a cerca desse tema.

Na literatura atual existem várias definições para SCM, porém, este trabalho baseia-se na definição adotada pelo Fórum de SCM realizada em *Ohio States University*. Portanto, Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente. NOVAES (2007).

Segundo Gomes e Ribeiro (2004),

A GCS é o controle de materiais, informações e finanças dentro do processo que vai do fornecedor ao consumidor, passando pelo fabricante, atacadista e varejista. A GCS envolve a coordenação e a integração desse fluxo em várias empresa. Notadamente, o foco da GCS está nos processos de compra entre cada um dos elos. Por exemplo: o fabricante comprando de seus fornecedores, os atacadistas comprando de vários fabricantes, os varejistas comprando de vários atacadistas. Conforme mostrado na Figura 2, a seguir:



**Figura 2** – Representação Esquemática de uma Cadeia de Suprimentos  
Fonte: Adaptada de CHING (1999)

Na Figura 2 percebe-se as relações entre as empresas e organizações que interagem de forma direta ou indiretamente na cadeia de suprimentos. Nesse processo o fluxo de informações e recursos, e mercadorias e produtos ocorrem constantemente, indo do consumidor final aos fornecedores, passando por varejistas, distribuidores e pelos processadores que recebem a matéria prima dos fornecedores para a produção dos produtos que conseqüentemente chegarão ao consumidor final. Ao passar por todas as etapas observadas, o produto vai adquirindo novo valor. Conhecer a cadeia de suprimentos e manter o constante gerenciamento da mesma se faz necessário, sendo um dos pontos a se apresentar a seguir.

### 3.5. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – GCS

Martins e Alt (2006) destacam que o gerenciamento da cadeia de suprimento ou *supply chain management* revolucionou completamente as formas de comprar, produzir e distribuir bens e serviços. Mas com as constantes mudanças tecnológicas tanto de informação como de gerenciamento e em relação aos sistemas que se encontram cada vez mais complexos, a cadeia de suprimentos continuará a desempenhar papel revolucionário em áreas como administração de matérias, marketing, vendas e produção, com papel essencial na

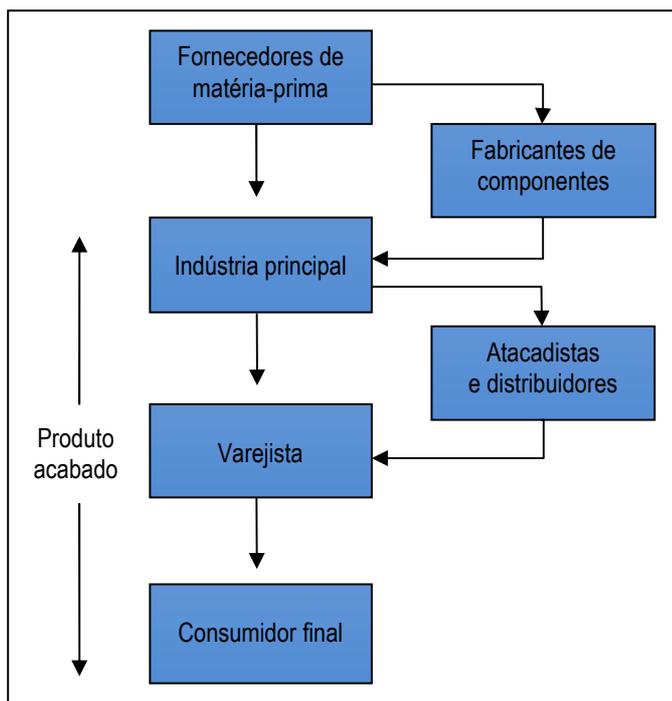
redução do tempo de estocagem e do número de fornecedores e conseqüente aumento da satisfação dos clientes.

Para Martins e Alt (2006) o gerenciamento da cadeia de suprimento

... nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente.

Assim, o gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma empresa requer uma integração cada vez maior de seus agentes para garantir que os fluxos tanto de matérias, como de dinheiro e de informações sejam atingidos. De acordo com Novaes (2007), os fluxos de materiais que são formados por insumos, componentes e produtos acabados são orientados para cima, enquanto o fluxo de dinheiro tem sentido contrário e o fluxo de informações segue em ambos os sentidos. Essa maior integração de fluxos entre os vários componentes da cadeia de suprimentos têm possibilitado maiores vantagens para os varejistas que estão cada vez mais buscando fontes de minimizar despesas e maximizar seus lucros.

No gerenciamento da cadeia de suprimentos, o varejista representa o elo que está no final da cadeia, onde o produto estará à disposição do consumidor final para atender suas necessidades de conveniência de tempo e lugar, conforme mostrado na Figura 3, a seguir:



**Figura 3** – Cadeia de Suprimentos Típica  
Fonte: Adaptada de NOVAES (2007)

Conforme se pode ver na Figura 10, os produtos passam por várias etapas que vão desde o fornecimento de matéria-prima até o consumidor final. Como apresentado anteriormente, o varejista, representado pelo setor de supermercados, faz a distribuição do produto acabado ao consumidor final, mantendo assim, uma ligação entre os seus clientes e atacadistas e distribuidores ou com a indústria principal, no caso em que o varejista adquire o produto diretamente da produção. Nessa relação, observa-se que outro elo dessa cadeia pode ser suprimido, o fabricante de componentes, pois algumas indústrias podem adquirir suas

matérias-primas ou demais componentes necessários à produção diretamente de seus fornecedores. As setas representam os fluxos que estão envolvidos nesse processo.

O fluxo de produção é representado pela seta que aponta para baixo, tendo seu início no fornecimento da matéria-prima e término na distribuição do produto ao consumidor final, já o fluxo do dinheiro é representado pela seta que aponta para cima, indo do consumidor até o início da cadeia, e o fluxo de informações é representado pelas setas que apontam em ambos os sentidos, haja vista que as informações podem ser utilizadas por todos os membros da cadeia de suprimentos.

### 3.6. VAREJO

O varejo representa uma parte essencial no processo de distribuição de produtos, o mesmo apresenta-se como um conjunto de atividades que adiciona valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal. Dessa forma, também adquire uma importante função na definição das necessidades de seus consumidores e na definição do que deverá ser produzido pelas indústrias para atender à suas necessidades.

Assim, ele faz parte da cadeia de suprimentos, desempenhando o papel de elo de ligação entre o nível de consumo e o nível de atacado ou da produção. Segundo Las Casas (2006) “Os varejistas são os intermediários que vendem diretamente aos consumidores” “...é, por excelência, um prestador de serviços que, além da venda, seleciona mercadorias, toma providências quanto a crédito, embalagem, serviços de entrega etc”. Suas funções, portanto, estão voltadas para a compra, recebimento e estocagem de produtos de atacadistas ou fabricantes e, através de sua disponibilização, atendem às necessidades de conveniência de tempo e lugar dos seus consumidores.

## 3. ANÁLISE E DISCURSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, faz-se uma análise dos resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários aplicados aos funcionários da Casa Vieira que ocupam os cargos de Diretor Executivo e Gerente de Vendas.

Inicialmente, buscou-se obter informações referentes à organização da empresa, identificando-se o dia 08 de junho de 1987 como data de sua fundação. Foi nesse período que a empresa passou a ser dirigida pelo seu proprietário atual o senhor José Niécio Vieira Lacerda, filho do fundador, da então Merceria Vieira, o senhor Ananias Vieira que deu início aos seus negócios no ano de 1941. A empresa atua no ramo varejista de alimentação e autopeças na Cidade de Luís Gomes, possuindo uma filial na Cidade de Uiraúna – PB. A família Vieira possui outras empresas que atuam em outras áreas como: Prodeagro, LG Gás e Construção e Martiriany Boutique, demonstrando dessa forma o espírito empreendedor do grupo que não vê limites para a expansão de seus negócios. Segundo o diretor, a empresa está em fase de expansão e pretendendo diversificar e atuar em outras áreas.

Observou-se que, a empresa, objeto de estudo teve a preocupação de criar uma marca que refletisse os potenciais da empresa, destacando sua capacidade de oferecer produtos diferenciados e a preocupação de atender às necessidades dos seus consumidores. O *slogan* que se traduz numa frase de fácil memorização no contexto comercial é um destaque que a empresa possui em relação aos concorrentes, pois através dele a organização expressa os seus objetivos e os benefícios que ela pode proporcionar aos seus clientes. Assim, o *slogan* possui grande valor para a empresa, pois é sua identificação, que utilizada de forma adequada pode agregar valor a empresa, seja de forma concreta ou não.

Seu *slogan*: O Shopping da Família Luísgomense. Sempre!!! “Mudando Para Melhor”, identifica a capacidade que a empresa tem de atuar em vários segmentos, sempre

inovando e diversificando seus negócios para proporcionar a seus clientes a oportunidade de adquirir vários produtos num mesmo local, conforme mostrado na Fotografia 1, abaixo:



**Fotografia 1** – Setores da Casa Vieira  
Fonte: Pesquisa direta (2009)

Em relação à qualidade dos produtos, há uma preocupação por parte de ambos, sendo que o gerente procurou destacar que a organização sempre procura dar garantias aos seus consumidores, onde 90% dos produtos são de melhor qualidade. Quanto ao valor agregado aos produtos, a opinião dos entrevistados divergiu, haja vista o significado que esse termo pode ter para o setor de supermercados. Todavia, o gerente justificou que a empresa tem agregado valor aos produtos através da utilização de ferramentas de *marketing* – promoção – que se tem incentivado, principalmente, na venda de produtos como: calçados, biscoitos e temperos.

De acordo com os entrevistados, a empresa adota um sistema para entrega de compras que tem proporcionado mais comodidade e conforto aos clientes que fazem suas compras no referido estabelecimento. Constatou-se que, a referida ação adotada pela organização pode proporcionar um diferencial mediante seus concorrentes, pois com um mercado tão competitivo as empresas que ofertarem um serviço diferenciado terão condições de sobreviver às oscilações e desafios vividos pelas empresas.

Quanto ao fornecimento de mercadorias, o setor de compras da empresa tem optado por fornecedores conhecidos, costumando abrir espaço para novos fornecedores. Quando perguntados pelos critérios que são utilizados na seleção dos fornecedores, os mesmos tiveram a oportunidade de optar por uma classificação de itens, os quais foram: custos, prazo de entrega, frequência de visitas do representante, forma de pagamento e outras.

Quando indagados em relação à redução do nível de estoque, ambos expressaram que essa é uma medida que está sendo adotada, se utilizando para isso medidas como a diminuição do tempo de compra dos produtos, que deve ser feita em quantidades menores, a vendedores que fazem a visita semanalmente à empresa. Segundo o diretor, o nível de estoque médio satisfaz as necessidades normais de funcionamento, sendo que essa satisfação chega a 80%.

Em relação ao estoque de segurança o gerente afirmou que não utilizava, mas o diretor apontou a sua utilização para alguns produtos, o que ocorre, por exemplo, quando a empresa, baseada no fluxo de vendas de um mesmo período do ano anterior, faz a compra de uma quantidade de produtos para atender à demanda de venda. Isso ocorre principalmente em

períodos onde há um aumento de vendas de determinados produtos como no natal, na páscoa e no início do período escolar, onde há um aumento no fluxo de venda de alguns produtos. Não há parcerias com outros supermercados para efetuar compras conjuntas, todavia essa é uma das alternativas que muitas empresas tem encontrado na atualidade para conseguirem vantagem de custo, haja vista que a quantidade de produtos adquirida por elas é maior, o que lhes possibilitam maior poder de barganha perante os fornecedores.

Observou-se que, nos últimos anos a organização tem investido em tecnologia e equipamentos modernos, não possuindo informações concretas quanto a estimativas de investimento nessa área no último ano. A empresa tem utilizado programas computacionais que permitem o controle de estoque, compras, vendas e cobranças. Há algum tempo atrás era utilizado o Sistema Integral de Automação Comercial – SIACO, que foi substituído recentemente pelo Super Loja 2009 que ainda está em fase de implantação, mas que, segundo os entrevistados apresenta um bom desempenho, possibilitando maior agilidade e facilidade nas tarefas, necessitando apenas a preparação das pessoas para se adequarem a esse novo sistema.

Constatou-se ainda que, a organização tem uma política interna que define os clientes como razão de sua existência, com isso os funcionários sempre se propõem a tratar todos de forma igual. Segundo o diretor, há a necessidade de um tratamento específico em relação ao perfil do cliente, embora esse comportamento se desenvolva com base em: costumes, conduta, culturas, modos, idades, sexo e entre outros, no entanto essa conduta representa uma maneira para tentar aproximar o cliente da organização sempre com o propósito de deixá-lo feliz, como se a organização fosse uma extensão do seu lar.

Em relação ao tratamento oferecido aos clientes, percebe-se que a organização possui uma preocupação especial com este assunto, não fazendo distinção entre eles, mas destacando a necessidade de se utilizar de um tratamento específico para algumas pessoas que apresentam características diferenciadas das demais. No entanto, o diretor não considera que tais tratamentos possam intervir no relacionamento entre clientes e empresa, pois na organização procura-se tratar a todos de forma igual. Essa característica faz com que a organização possa ter em seu grupo de clientes pessoas dos vários segmentos da sociedade como funcionários públicos, autônomos, aposentados, agricultores etc. Cabe destacar que o número de clientes da Casa Vieira corresponde a aproximadamente 15 % da população da cidade, isso mediante uma redução de aproximadamente 50 % do número total de seus clientes, que ocorreu nos últimos anos, em decorrência de medidas de controle de inadimplência, mas que não afetou o ritmo de crescimento da empresa.

Quando indagados sobre a avaliação dos fornecedores da empresa, os mesmos tiveram a oportunidade de optar por uma classificação de itens os quais foram: desempenho da entrega do fornecedor, iniciativas de redução de custos por parte do fornecedor, *lead time* do fornecedor X norma da empresa, preço do fornecedor X preço do mercado, número de entregas livres de defeito, tempo de ciclo do pedido.

De acordo com a opinião do entrevistado o principal critério de avaliação dos fornecedores é a iniciativa em relação à redução de custos, o que pode representar uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes. Seqüencialmente, a relação entre o preço do fornecedor e do mercado foi apontada como essencial na avaliação dos fornecedores.

Quanto aos processos logísticos da organização, os entrevistados falaram que algumas medidas estão em fase de andamento, ou seja, elas estão sendo colocadas em prática agora e que a principal medida será a análise do custo total logístico que engloba todos os custos. Em relação a qualidade do custo logístico e às medidas de desempenho logístico orientada para o

consumidor, ainda não é feito, mas segundo o diretor, a empresa estará implantando essas medidas em breve, haja vista a utilização de programas computacionais que facilitarão o controle de estoques, compras, cobranças etc.

Como a logística visa o planejamento adequado do fluxo e a armazenagem de produtos, a organização, apesar de não dispor de medidas que esteja efetivamente em prática, demonstra um grande interesse em adotá-las. Para isso, segundo o diretor, há o apoio de programa computacional que facilitará as relações da empresa com seus processos logísticos, tanto através do controle do fluxo de produto, como de armazenagem e da geração de informações essenciais para a tomada de decisão por parte da direção.

As medidas em relação a indicadores e a métodos de mensuração da cadeia de suprimentos imediata não é adotada na empresa, todavia, representam medidas que a empresa pretende por em prática para garantir um melhor desempenho nas suas funções de venda aos clientes. Segundo o diretor, a empresa mede sua capacidade de mudar o volume de produtos adquiridos para atender a uma demanda estável através de medidas como a centralização de compras, análise do giro de produtos e aumento no número de pedidos.

Como a cadeia de suprimentos da empresa está de certa forma ligada à logística da mesma, sendo considerada por alguns autores da área como uma extensão da logística, esse item também não foi adotado pela empresa, pois as informações necessárias para sua determinação será obtida a partir de alguns pontos estabelecidos na logística da empresa. Destaca-se a preocupação dos entrevistados em medir sua capacidade de mudar o volume de produtos adquiridos para atender uma demanda instável.

Com intuito de conhecer a cadeia de suprimentos da empresa, foi questionado aos entrevistados quais os principais segmentos que fazem o fornecimento de produtos à organização, os quais foram dispostos na Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1 – Fornecedores da Casa Vieira**

Segmentos	Totais	%
Cereais	9	17
Limpeza	9	17
Atacado	7	13
Biscoitos	7	13
Frios	6	11
Perfumaria	4	07
Laticínios	3	5,5
Sandálias	3	5,5
Bebidas	3	5,5
Outros	3	5,5
<b>TOTAL</b>	54	100

Fonte: Pesquisa direta (2009)

Durante a entrevista, pode-se notar que para garantir as necessidades normais de seu funcionamento e atender às necessidades dos seus clientes, a organização, possui um grande número de empresas distribuídas em vários segmentos que vão desde o fornecimento de produtos alimentícios até produtos de utilidade doméstica e materiais esportivos. Destacam-se também a participação de pequenas empresas locais e da região, como empresas de produção de bolos e doces caseiros, possibilitando dessa forma, o desenvolvimento da economia local e regional, gerando renda e mais oportunidade para a comunidade.

#### 4. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos são suficientes para atender ao questionamento da pesquisa que foi o seguinte: Como a gestão da cadeia de suprimentos da Casa Vieira tem influenciado na distribuição dos seus produtos?.

Mediante a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas na empresa, pode-se concluir que a Casa Vieira se encontra na terceira fase da logística, onde as empresas utilizam as TI para promover a troca de informações entre os agentes da sua cadeia logística. Para tanto a organização utiliza de programas computacionais que garantem uma integração entre a empresa e seus depósitos, facilitando as tomadas de decisão e o relacionamento entre a empresa, seus clientes e fornecedores, agilizando tanto o processo de obtenção (compra) de produtos, como a venda dos mesmos através de um controle maior do fluxo de produtos. Outra característica importante desta fase é a preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes o que ficou visivelmente notado pelos dados obtidos com o questionário aplicado.

Nota-se que, provocado pelo ritmo de desenvolvimento da empresa e o investimento constante em equipamentos e programas atuais, o que é uma preocupação constante da sua direção, ela em breve poderá utilizar as informações logística para a tomada de decisões estratégicas e conseguir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, passando então à fase atual da logística. Essa diferenciação entre os concorrentes pode ser uma das características essenciais na obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa em relação a seus concorrentes. Para que isto seja garantido, a empresa deve buscar parcerias entre os demais membros da sua cadeia logística, o qual pode se dá até mesmo por meio de trocas de informações confidenciais, possibilitando à empresa a capacidade de conquistar cada vez mais um espaço no mercado.

A cadeia de suprimentos da Casa Vieira, por sua vez, é composta de empresas que estão divididas em 10 (dez) segmentos, totalizando 54 (cinquenta e quatro) empresas que fornecem produtos diretamente à organização. Essas empresas atuam com a distribuição de produtos que atendem a necessidades básicas de consumo dos seus clientes como: alimentação, higiene pessoal e limpeza, além de eletrodomésticos e materiais esportivos e escolares.

Como entraves ocasionados pela cadeia de suprimentos, pode-se destacar que a empresa ainda não possui um sistema que opere completamente na identificação de problemas ocasionados por sua cadeia de suprimento. Todavia, a preocupação do diretor da Casa Vieira tem sido um fator primordial na obtenção de soluções que possibilitem que os entraves organizacionais sejam minimizados. Isso ocorre principalmente por meio da utilização de equipamentos modernos e preparação dos funcionários para atuar com os mesmos. Todavia as mudanças que essas inovações têm no ambiente organizacional necessitam de um período de adaptação tanto por parte dos funcionários como por parte dos clientes que interagem diariamente com a empresa. Dessa forma pode-se supor que após essa fase de superação, a organização poderá atuar de forma eficaz e determinante na obtenção de informações que lhes possibilite conhecer toda sua cadeia de suprimentos e logística, e utilizá-las de forma a garantir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes diretos que atuam no mercado atual, através da minimização de entraves logísticos e redução de custos.

#### 5. REFERÊNCIAS

**ABRASNET** – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. ABRAS – Apresentação. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/abras/>>. Acesso em: 20 de julho de 2009.

**ASLOG** – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA. Institucional – Apresentação. Disponível em: <<http://www.aslog.org.br/apresentacao.php>>. Acesso em: 20 de julho de 2009.

**CHING, Hong Yuh.** Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

**CHRISTOPHER, Martin.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

**FIGUEIREDO, Kleber F.; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter.** Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

**ECR – EFFICIENT CONSUMER RESPONSE.** O que é ECR. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saibatudosobreecr.asp>>. Acesso em: 22 de junho de 2009.

**GOMES, Carlos Francisco Simoes; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral.** Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação. 1. Ed. Porto Alegre: Thomson Learning, 2004.

**IHY, Mauro Takeo.** Gerenciamento do Abastecimento de Mercadorias Utilizando a Reposição Automática de Estoques. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2006.

**IMAM – INSTITUTO DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM.** Quem Somos. Disponível em: <<http://www.imam.com.br/portaly2/GrupoIMAM/index.asp?p=quemsomos&f=grupoimam>>. Acesso em: 20 de julho de 2009.

**JOBLOG – Seu Portal de Carreira e Emprego em Logística, Transporte e Supply Chain.** CSCMP. Disponível em: <<http://www.joblog.com.br/5,2,56,14471.asp>>. Acesso em: 22 de junho de 2009.

**LAS CASAS, Alexandre Luzzi.** Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos. 7. ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

**MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos.** Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

**NOVAES, Antonio Galvão.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**RODRIGUES, Auro de Jesus.** Metodologia Científica. São Paulo: Avercamp, 2006.

**SANTOS, Josival Novaes dos.** A logística no Brasil. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/evolucao\\_logistica\\_no\\_brasil/13574/03](http://www.administradores.com.br/artigos/evolucao_logistica_no_brasil/13574/03)>. Acesso em: 27 de junho de 2009.

**VERGARA, Silvia C.** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.