

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: RESSUPRIMENTO NO VAREJO

Lecy Áurea dos Reis Santos¹

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos ou gestão da cadeia logística é a integração dos processos do negócio do consumidor através dos fornecedores de produtos, serviços e/ou informação, com o objetivo de acrescentar valor para o cliente. As estratégias utilizadas para obter uma cadeia logística eficaz consideram as interações entre os vários níveis desta cadeia, de forma a reduzir o custo e melhorar o serviço prestado. A cadeia logística consiste nos fornecedores, centros de fabricação, armazéns e centros de distribuição, assim como matérias-primas, produtos no processo de fabricação, e produtos finais que circulam entre as fábricas de uma maneira geral. Assim a gestão da cadeia logística consiste numa série de aproximações utilizadas para integrar eficazmente fornecedores, fabricantes e lojas, para que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades ideais, na localização certa e no tempo correto, com o objetivo de satisfazer o nível de serviço e diminuir os custos ao longo do sistema. Tendo em vista o cenário descrito acima, este artigo se propõe a discutir apenas uma parte de toda esta cadeia logística, o ressuprimento, tendo como fonte de dados e objeto de pesquisa a empresa Gbarbosa Comercial Ltda. localizada na cidade de Nsra. do Socorro no estado de Sergipe, atuante no ramo de varejo supermercadista com presença em quatro estados do nordeste brasileiro.

Palavras-chave:

Cadeia de Suprimentos; Logística; Nível de serviço; Ressuprimento; Varejo.

ABSTRACT

The management of the supply chain is the integration of business processes through suppliers of consumer products, services and / or information, in order to add value to the customer. The strategies used to achieve an effective supply chain consider the interactions between various levels of this chain in order to reduce cost and improve service. The supply chain consists of suppliers, manufacturing centers, warehouses and distribution centers, as well as raw materials, products in the manufacturing process, and finished products moving between plants in general. So the supply chain management is a series of approaches used to effectively integrate suppliers, manufacturers and stores so that merchandise is produced and distributed in optimal amounts, and at the

¹ SANTOS, Lecy Áurea dos Reis, graduado em Administração e pós graduando em MBA Logística e Operações pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE. Esteve sob a orientação do prof. Esp. Douglas Moura Andrade.

right location at the right time, in order to meet the service level and reduce costs throughout the system.

Given the scenario described above, this article aims to discuss only a part of this whole chain logistics, resupply, with the data source and object of research the company Gbarbosa Comercial Ltda. located in the city of Our Lady. Relief from the state of Sergipe, operating in the retail supermarket sector with a presence in four states in northeastern Brazil.

Keywords:

Logistics; Replanishment; Retail; Service Level; Supply Chain.

INTRODUÇÃO

É sabido que desde os tempos bíblicos os líderes militares utilizavam desta ciência em suas guerras, que em sua maioria eram longas e distantes, e assim eram necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos, como suprimentos, armas, tropas, etc. e muitas vezes o caminho mais curto era o mais indicado e assim eram necessários vários estudos das rotas, para execução lógica e organizada dos trabalhos.

Ate o fim da segunda guerra mundial a logística esteve associada a atividades militares, mas com o fim das guerras, com os grandes avanços tecnológicos e a necessidade dos locais devastados a logística passa a ter uma posição civil tendo como principal papel identificar as oportunidades de redução de custos, prazo de entrega disponibilidade constante dos produtos, facilidade na gestão dos pedidos e flexibilização da fabricação, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios. Apesar dessa evolução, até a década de 40 havia poucos estudos e publicações sobre o tema, apenas a partir dos anos 50 e 60 as empresas começaram a se preocupar com a satisfação do cliente e assim surge o conceito de logística empresarial, motivado por uma nova atitude do consumidor.

Com o surgimento destas novas exigências e a crescente competitividade entre mercados hoje globalizados, faz se necessário atingir um determinado nível de serviço ao menor custo possível, sendo que este é caracterizado pela disponibilidade de determinado produto ao consumidor final, o cliente, no tempo correto. O tempo este denominado como demanda, onde

se deve avaliar o fato de ressuprir em equilíbrio, para que não haja custo da ruptura nem de oportunidade com excesso de estoque armazenado.

E como chegar ao tempo correto para a compra? Questionamento este que será elucidado neste artigo, com o uso de conceitos desenvolvidos na década de 70 sendo o MRP – Materials Requirements Planning e o desenvolvimento do papel da função de compras dentro das organizações empresariais de todos os setores produtivos.

Como objeto de estudo, a empresa Gbarbosa Comercial Ltda., maior rede de supermercados varejistas do estado de Sergipe e a quarta maior rede de supermercado do Brasil, fundada em julho de 1955. Comercializando aproximadamente 14 mil itens, das mais diversas variedades: alimentos, bebidas, cama, mesa e banho, eletro e eletrônicos, utilidades para o lar, produtos automotivos entre outros.

Dentro da linha científica apresentada e tendo como base o objeto de estudo descrito acima, toma-se o desenvolvimento e os benefícios da compra no tempo correto ou ressuprimento como objetivo a ser demonstrado e tendo a diminuição dos custos seu papel principal.

1. A LOGÍSTICA

De maneira genérica, a gestão da cadeia logística pode ser definida como um ciclo de processos dependentes, que tem como finalidade fazer com que de maneira lógica e organizada todas as etapas do fluxo produtivo aconteçam se inicia com o surgimento de uma necessidade de consumo ou informação, passando pela aquisição de um bem até chegar ao consumidor final.

Na atualidade, pode-se afirmar que este ciclo de processos deixou de ser uma estratégia militar para interagir com vários setores dentro de uma empresa, principalmente marketing, finanças, controle de produção e gestão de recursos humanos criando assim uma rede.

A gestão da cadeia logística é confundida ou é substituída apenas pelo termo logística, mas a definição de gestão de cadeia logística é mais abrangente.

O termo, logística tem origens controversas alguns autores dizem que este termo surge de várias denominações relativas a termos matemáticos da época da Grécia antiga, do tão conhecido termo “logos” que significa razão, sedo mais específico pode se acrescentar que a origem da palavra logística vem do termo “Logistikos”, do qual o latim “Logisticus” é derivado, ambos significando cálculo e raciocínio no sentido matemático e com o significado francês “Logistique” e tem como uma de suas definições de cunho militar.

Desde as primeiras guerras da humanidade, os líderes militares já se utilizavam de técnicas para garantir armamentos para as tropas, recursos, etc. e na maioria as guerras eram longas e geralmente distantes, estas técnicas podem ser chamadas ou resumidas em uma única a logística mesmo que não existisse este conceito como é hoje.

Ainda na antiga Grécia, Roma e no Império Bizantino, os militares com o título de Logistikas eram os responsáveis por garantir recursos e suprimentos para a guerra.

2. A CADEIA LOGÍSTICA OU DE SUPRIMENTOS

A conscientização de logística como ciência surge após a primeira guerra mundial, pois durante esse período de guerra, apenas se falava em administração, organização e economia.

Então esta conscientização se inicia com a publicação do livro “Logística Pura: a ciência da preparação para a guerra” em 1917. Até a segunda guerra mundial a logística era uma ciência militar, mas com os avanços tecnológicos e a necessidade de suprir os locais destruídos pela guerra, a logística passou também a ser adotada pelas organizações e empresas civis.

As novas exigências para a atividade logística no mundo passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, diminuição dos prazos de entrega e aumento da qualidade no cumprimento do prazo, disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, facilidade na gestão dos pedidos, análises de longo prazo com incrementos em

inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios.

Com esta nova consciência e exigências, pode se chegar a conclusão que a compra para produção e/ou revenda de produtos pode ser considerada a atividade responsável por um dos maiores componentes do custo em toda a cadeia logística e produtiva das mercadorias vendidas.

Apesar da importância da função Compras, ou Suprimentos, retratada na responsabilidade pela execução dos gastos acima mencionados, ela foi considerada, durante muito tempo, uma atividade de caráter tático e de cunho administrativo dentro das organizações, tendo sempre um perfil reativo às decisões tomadas pelas outras funções.

Sendo assim, com o surgimento de novas formas de gerenciamento de produção, qualidade e a necessidade começaram a se preocupar com a satisfação do cliente, surge o conceito de logística empresarial, motivado por uma nova atitude do consumidor e nos anos 70 houve a consolidação de alguns conceitos como o MRP - Materials Requirements Planning ou Planejamento da Necessidade de Material que foi um dos mais importantes.

Com a globalização, a função de compras ou suprimentos passa a ter um caráter gerencial e estratégico e o desenvolvimento (Figura 1) desta função passa então por quatro fases.



Figura 1 – Etapas do Desenvolvimento da Função Compras ou Suprimentos²

² Fonte adaptação de LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James; ELLRAM, Lisa M. – Fundamentos da Gestão Logística. Singapura: Mc Graw Hill, 1998.

O primeiro estágio, o reativo, não agrega muito valor e como a própria denominação reage a necessidades sem planejamento sempre tentando cobrir os buracos deixados por esta operação, “*apagando incêndios*”, e o restante do tempo esta dedicado a operações rotineiras de emissão de faturas sem preocupação com a eficiência.

No segundo estágio, o mecânico, começa a haver uma preocupação com a redução dos custos levando a iniciativas como comprometimento das encomendas colocadas junto aos fornecedores, preocupação com antecipação das informações e otimização dos fluxos logísticos. Observa-se uma maior interação entre a área de compras e o setor competente e estratégico responsável ao tipo de mercadoria em questão, uma busca por aprimoramento técnico que ainda mesmo com toda esta evolução não possui um direcionamento estratégico, agindo de maneira mecânica independente das estratégias competitivas da empresa.

Percebe-se que dentro das organizações os altos gerentes detectaram a importância da área de compras e a importância do desenvolvimento profissional da função de compras, mas, com ressalvas pela falta de pro-atividade na solução quanto na participação nos assuntos estratégicos da empresa.

Para Peter:

A compra é vista pelas organizações bem sucedidas como uma atividade de importância estratégica considerável.³

Com esta mudança de visão descrita, que as próximas fases do desenvolvimento da logística, vão aos poucos incorporando novos conceitos de organização e eficiência, criam-se as primeiras idéias de cadeia logística dentro das organizações.

No terceiro estágio, o proativo, as relações internas estão mais firmes e estes clientes internos fazem parte das tomadas de decisão de compra para garantir uma boa compra em aspectos técnicos e financeiros, e assim com uma equipe multifuncional formada por representantes de diversos setores estes profissionais passam a ser considerados também recursos valiosos.

No quarto e ultimo estagio, a gerência estratégica de suprimentos, a posição de suprimentos ou compras é parte do esforço estratégico das

³ BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. Compras: princípios e administração. São Paulo; Atlas, 2000 (p.16)

organizações e também podendo influenciar nas decisões destas estratégias de forma recíproca, podendo-se incluir também os clientes e as influências dos competidores (Figura 2). Esta integração é facilmente observada quando analisada as configurações das estruturas organizacionais, que diz respeito ao acesso ao alto escalão da organização, condicionando assim velocidade e a integridade da troca de informação entre os dois sentidos.



Figura 2 – Ligações estratégicas⁴

Com esta estrutura, as informações estratégicas chegam a área de compras ou suprimentos e as informações que podem trazer algum prejuízo a estas estratégias, como falta de algum material, são transmitidas em tempo para que decisões sejam tomadas para que se tenha os menores impactos a operação da organização.

Contudo, estas interdependências, necessidade de velocidade e integridade das informações, fizeram com que as organizações necessitassem de maiores investimentos em tecnologia de informação, surgindo assim um bem não material, mas com valor mensurável e considerável pela importância nas decisões e na garantia de tomada de ações que façam com que a organização alcance seus objetivos e garanta seu lugar no mercado.

⁴ Fonte: Adaptação de Watts, Kim e Hahn C. Linking purchasing to corporate competitive strategy. International Journal of Purchasing and Materials Management, vol. 28, no 4, 1992

3. O RESSUPRIMENTO

Pode se afirmar que o ato de ressuprir está inserido dentro da gestão de estoques que por sua vez é parte integrante de uma cadeia de suprimentos. Este ressuprimento nada mais é do que colocar em pratica, de forma eficiente, as estratégias definidas pelas organizações quanto seus custos logísticos tendo em vista as preocupações sobre este tema que a cada dia se tornam maiores.

Sendo assim, definiram-se quatro pontos para análise e para tomada de decisão que vão garantir o sucesso destas estratégias: o primeiro é onde localizar os estoques na cadeia de suprimentos, que visa à decisão de determinar se será centralizado em uma única central de distribuição ou descentralizar o estoque em várias centrais de distribuição ou até mesmo dependendo do tipo de negócio e características das negociações com os fornecedores, tomar as decisões de não manter estoque ou consignar.

O que vai influenciar esta decisão basicamente são quatro fatores: o giro da mercadoria causando a tendência de descentralização em diversos armazéns quanto maior for o giro; lead-time de resposta e também quanto maior a tendência é a descentralização dos estoques; nível de disponibilidade exigida, que da mesma forma que os anteriores, quanto maior for a exigência quanto a disponibilidade maior a possibilidade ou necessidade de descentralização; e por ultimo o valor agregado que ao contrario dos fatores anteriores quanto maior, menor é a possibilidade de descentralização pelo elevado custo de oportunidade de estoques nestes casos.

Como já dito, estes fatores vão influenciar a localização do estoque e devem ser analisados em conjunto, com esta análise teem-se as alternativas de centralizar (valor agregado alto) ou descentralizar o estoque (giro, lead time e nível de disponibilidade alto), não ter estoque (referente aos itens de valor agregado alto, baixo giro e pouca exigência de disponibilidade) ou consignar (valor agregado, disponibilidade, giro das mercadorias elevados com um lead time baixo).

O segundo ponto de análise para o sucesso das estratégias é o quando pedir. O momento de realizar o ressuprimento ou momento de pedir é diretamente relacionado com o consumo médio (figura 3), mas este ponto de

pedido pode variar de posição dependendo das particularidades de cada operação.

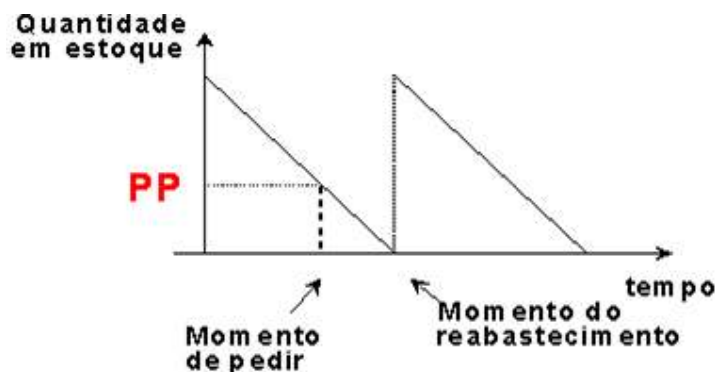


Figura 3 – Método Ponto de Pedido (PP)⁵

Como exemplos existem situações onde se pode postergar o momento de ressuprir para se aproveitar a consolidação de cargas e reduzir o custo de transporte ou ao contrario antecipar a compra no caso de perecibilidade ou obsolescência.

O terceiro ponto é quanto manter de estoque de segurança, onde esta questão é determinada pela variabilidade da demanda e de decisão complexa, pois deve se ter em foco os custos envolvidos pelo erro de previsão na demanda que pode causar no final deste processo o custo por excesso de mercadoria que nada mais é do que custo de oportunidade e o custo da falta que além da perda da margem de contribuição pode por em risco a imagem da empresa causando uma perda difícil de ser mensurada.

Por ultimo, o quarto ponto que é o quanto pedir que em sua essência força estimular a analise de forma dinâmica e critica da compra avaliando todas as possibilidade e variáveis que vão influenciar nos custos desta operação sempre com a visão estratégia global da organização.

⁵ Fonte adpatação de CRISTOPHER, Martin Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo; Pioneira 1997

4. CONCLUSÃO

Ao fim de toda teoria, como se aplicar e fazer com que sejam alcançados os resultados esperados com a utilização da consciência logística e que os custos envolvidos sejam minorados sem causar problemas no nível de serviço ao cliente. Neste ponto o objeto de estudo, Gbarbosa Comercial Ltda., poderá exemplificar o bom uso de todas estas estratégias.

O objeto de estudo, vem num processo de mudança que não é só de processos com a implantação do ressurgimento, mas também cultural que trouxeram bons resultados como poderá ser visto nos gráficos seguintes com dados do período de julho de 2009 a junho de 2010.

No primeiro gráfico (figura 4), observa-se que a variação do estoque da Cia foi positiva de 14,6%. Este fato vai a desacordo com a tendência mundial de redução de estoque e por conseqüência custo de oportunidade, etc. Podendo afirmar, que com processos de aprimoramento de profissionais de compras, avaliações e novos indicadores de desempenho adotados para avaliação dos resultados, houve uma estabilização do crescimento do estoque da Cia que neste período variou apenas 3,95%.



Figura 4 – Estoque Mensal

Onde localizar este estoque, a disponibilidade de mercadoria nas lojas e privilegiar os clientes fazem parte das estratégias da empresa, isto é o que pode fazer uma empresa do ramo varejista manter seu lugar neste concorrido mercado globalizado. No gráfico abaixo (figura 5), com o aumento do estoque da Cia em 14,6% o estoque da central de abastecimento teve variação negativa de 10% no mesmo período, e sendo assim conclui-se que a

estratégia da empresa é privilegiar o cliente garantindo a disponibilidade de mercadoria. Neste observa-se também o mesmo comportamento de estabilização dos indicadores como no gráfico anterior, quase não havendo variação no estoque da central de distribuição no mesmo período.



Figura 5 – Evolução de Indisponibilidade de Estoque CD

Um exemplo de indicadores utilizados na tentativa de garantir o bom ressuprimento é a evolução de ruptura dos itens que estão promocionados no dia de início da ação promocional. Abaixo detalhamento da oportunidade e ganho com a variação negativa de 70,7%, evidenciando o quanto importante é o papel do ressuprimento na obtenção dos objetivos da empresa.

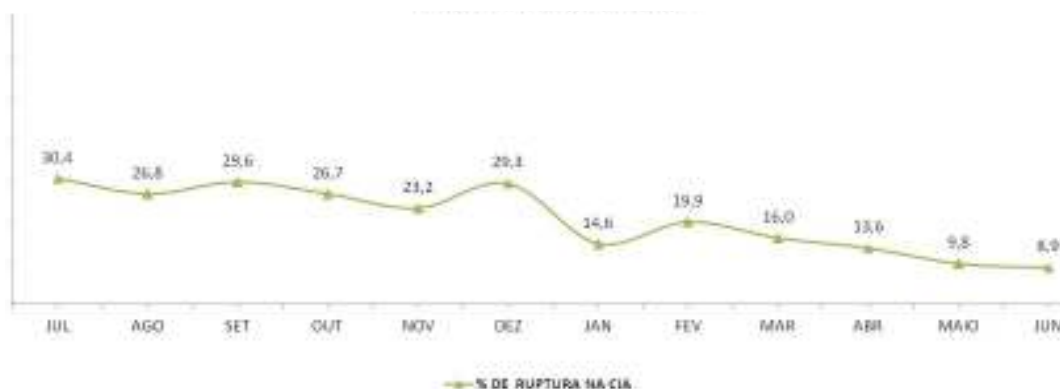


Figura 6 – Evolução de Ruptura de Tablóide em D-0

Com tudo, qual é o reflexo esperado de todas estas ações executadas simultaneamente? Toda e qualquer empresa, seja qual for seu ramo de atividade visa o lucro para a sua existência e crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000

BALLOU, Ronld H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993

BOWERSOX, Donaldo J.; CLOSS, David J.. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, José Meixa Crespo de - **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CRISTOPHER, Martin; **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pioneira 1997

DIAS, Marco Aurélio P., **Administração de Materiais: Uma abordagem Logística**; 3º Ed. - São Paulo Atlas, 1990

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIQUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: A perspectiva Brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000

GONÇALVES, H. A. **Manual de Artigos Científicos**. São Paulo: Avercamp, 2004.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James; ELLRAM, Lisa M. – **Fundamentos da Gestão Logística**. Singapura: Mc Graw Hill, 1998.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PHILIPPE, Pierre Dornier; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais: Textos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Valéria Custódio dos. **Renovação logística: Como Definir as Estratégias de Distribuição Física Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

SECAF, Vitória. **Artigo Científico: Do Desafio à Conquista**. São Paulo: Reis Editorial, 2000.

WATTS, C.; KIM, K.; HAHN. C. **Linking purchasing to corporate competitive strategy**. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 28, no 4, 1992