

# PROCESSO LOGÍSTICO EM REDE VAREJISTA: UM ESTUDO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS PRIMÁRIAS EM UMA REDE VAREJISTA NA CIDADE DE BAMBUÍ-MG

Julimara Fátima da Silva<sup>1</sup>

Julimara Lima Nunes<sup>2</sup>

Sablina Prado de Assis Silva<sup>3</sup>

Aline de Oliveira<sup>4</sup>

## Resumo:

Atualmente os consumidores têm adotado novos hábitos de consumo, se tornando mais exigentes e conscientes de seus direitos. O mercado, por sua vez, vêm vivendo grandes mudanças com o objetivo de atender as novas demandas, o que tem tornado-o mais competitivo. Com isso, as organizações buscaram novas estratégias, como as redes varejistas, que são associações empresariais que unem empresas de um mesmo segmento em ações cooperativas que buscam melhorar a competitividade dos parceiros. Diante disto, a questão que norteia este trabalho é: como se configura o sistema logístico de uma Rede Varejista na cidade de Bambuí-MG? O Objetivo é estudar o processo logístico em uma rede varejista de dez supermercados, sediada na cidade de Bambuí – MG, denominada neste trabalho por Rede “X”. Especificamente buscou-se: identificar como é feito o gerenciamento de estoque, conhecer o sistema de distribuição física da rede; e, entender o processamento de pedidos. Verificou-se que a Rede X trabalha com transporte rodoviário próprio, manutenção de estoque em centros de distribuição e com quatro formas processamento de pedidos. A primeira por meio de uma Cooperativa na cidade de Divinópolis-MG, denominada Cooperativa “Y”; a segunda por meio de compras no Ceasa em Belo Horizonte – MG; a terceira, por meio de um sistema de cotação de preços; e a quarta, por meio de negociações locais. A importância deste se dá pelo fato de não haverem estudos sobre a logística de redes varejistas na cidade de Bambuí-MG, por tanto o mesmo serve de base para trabalhos posteriores. Os dados para o trabalho forem coletadas através de entrevistas e tratados qualitativamente.

**Palavras – chave:** Sistema logístico, redes varejistas, atividades logísticas primarias.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os consumidores têm adotado novos hábitos de consumo, tornando-se mais exigentes.

---

<sup>1</sup> Graduando em Bacharelado de Administração pelo Instituto Federal Minas Gerais – Campus Bambuí

<sup>2</sup> Graduando em Bacharelado de Administração pelo Instituto Federal Minas Gerais – Campus Bambuí

<sup>3</sup> Graduando em Bacharelado de Administração pelo Instituto Federal Minas Gerais – Campus Bambuí

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração e Professora do Instituto Federal Minas Gerais - Campus Bambuí

O mercado vem vivendo grandes mudanças para atender às novas necessidades da população tornando-se mais competitivo. Com isso, as organizações passaram a modificar suas estratégias, focando no fortalecimento de suas vantagens competitivas na disputa por mercados consumidores. No entanto, as pequenas empresas varejistas encontram dificuldades para se tornarem competitivas o suficiente para manterem-se no mercado. É como estratégia para resolver essa questão estas empresas se unem formando centrais de compras.

Com a formação de uma central de compras, as empresas associadas conseguem variedade no mix de produtos, melhores preços pelas compras em grande volume, melhores prazos de pagamento e entrega devido ao poder de barganha. Assim podem competir no mercado. Essas pequenas empresas se associam para conseguir vantagens que individualmente não conseguiriam.

Evidentemente, para que centrais de compras consigam essas vantagens competitivas, deve haver cooperação, comprometimento e bom gerenciamento entre todas as empresas associadas. Para melhor gerenciamento de uma central de compras exige-se uma boa administração da logística no que diz respeito a estoque, transporte e distribuição física, proporcionando à central de compras uma eficiente gestão do estoque, eficiente gestão de transporte e bom desempenho na distribuição dos produtos entre as empresas associadas. Com isso, através de uma central de compras formada por empresas varejistas localizadas em Bambuí-MG buscou-se respostas para o seguinte problema: como se configura o sistema logístico de uma central varejista de compras na cidade de Bambuí-MG?

O objetivo geral deste trabalho foi estudar o sistema logístico de uma central varejista da cidade de Bambuí-MG. Como contribuição para o alcance do objetivo geral, definiu-se como objetivos específicos: identificar como é feito o gerenciamento de estoque, conhecer o sistema de distribuição física da central de compra e entender a maneira como é feito o processamento de pedidos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir são abordados conceitos referentes à centrais de compra, logística empresarial e suas três atividades primárias, dando embasamento teórico às práticas descritas no decorrer deste trabalho.

### **2.1 Centrais de compras**

A central de compras é “formada por agentes econômicos similares, que agem de forma cooperativa, buscando atender a interesses individuais e coletivos que permitem a sobrevivência e a manutenção de cada um no mercado” (OLIVEIRA; REZENDE; CARVALHO, 2011).

As centrais de compras apresentam as características a seguir:

Se estabelecem entre um grupo onde seus integrantes se localizam geograficamente próximos, operam em um seguimento específico de mercado e estabelecem relações

horizontais e cooperativas; são formadas por um período indeterminado de tempo onde prevalecem relações de mútua confiança, e são estruturadas a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantem as regras básicas para sua coordenação (BALESTRIN, VARGAS, FAYARD, 2005, apud OLIVEIRA, ANTONIALLI, 2007).

Para que as centrais de compra tenham eficácia na administração do estoque, distribuição física e processamento de pedidos é necessário desenvolver uma logística empresarial adequada.

## **2.2 Logística Empresarial**

De acordo com Ballou (2007) a logística empresarial tem como objetivo atender as necessidades do cliente providenciando bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível.

Para conseguir atingir esse objetivo é necessário administrar adequadamente as atividades da logística. Para isso, Ballou (2007) divide as atividades logísticas em duas categorias, sendo a primeira categoria a das atividades principais ou primárias que são aquelas que envolvem a maior parte dos custos logísticos, ou seja, transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. A segunda categoria são as atividades secundárias ou atividades de apoio que são uma série de atividades que apóiam o desenvolvimento de atividades primárias.

Nesse trabalho foram abordadas apenas as atividades principais ou primárias, por serem responsáveis pela maior parte dos custos no sistema logístico.

### **2.2.1 Transporte**

O transporte é uma atividade essencial no ramo da logística, pois toda empresa tem necessidade de transportar sua matéria-prima do ambiente onde é retirado até o ambiente onde será processada e/ou transportar o produto acabado até o cliente.

Para Ballou (2007) o transporte é a atividade logística mais importante simplesmente porque ela absorve em média de um a dois terços dos custos logísticos.

A empresa deve escolher a melhor alternativa entre os meios de transporte para movimentar seus produtos, esses meios de transporte são definidos por Dias (2007) como:

- Transporte Rodoviário: quando se trata de uma carga menor, ou mais sofisticada que exige um tempo de entrega relativamente rápido;
- Transporte Ferroviário: quando se trata de cargas maiores, com custo unitário menor e sem preocupação com a rapidez no tempo de entrega;
- Transporte Aeroviário: quando se trata de cargas de grande importância, com entrega urgente;
- Transporte Hidroviário e Marítimo: quando se trata de cargas onde o tempo de entrega não é o fator principal em relação ao custo do produto, esse tipo de transporte é utilizado para cargas de baixíssimo custo unitário.

De acordo com suas necessidades a empresa deve escolher o meio de transporte mais favorável para seus negócios principalmente um transporte barato que reduza os preços dos produtos para aumentar sua competição no mercado, tendo atenção aos fretes que são negociados para valores menores principalmente em ocasiões de maior volume de carga e grandes volumes, e decidir se é mais benéfico investir em transporte com frota e equipamentos próprios ou terceirizar esse serviço de movimentação dos produtos.

Segundo Ballou (2007) a distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes.

O roteiro de distribuição física deve ser traçado com eficiência para levar os bens e serviços aos clientes no tempo certo e local correto e evitar erros que façam a empresa perder competitividade no mercado.

## **2.2.2 Manutenção de estoques**

Enquanto o transporte está ligado à movimentação de mercadorias, o estoque inclui armazenagem e manuseio de materiais que geralmente são feitos em locais fixos.

Para se atingir um grau de disponibilidade de produto é necessário manter estoques que agem como “amortecedores” entre a oferta e a demanda. (BALLOU, 2007).

É praticamente impossível uma empresa trabalhar sem estoque, pois é necessário que seus produtos estejam sempre disponíveis aos clientes e manter pelo menos um estoque de segurança para atender à demanda constantemente.

A administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível ao mesmo tempo que provê a disponibilidade desejada pelos clientes. (BALLOU, 2007).

Em relação às empresas varejistas, a saída de mercadorias é rápida então, devem administrar o estoque para que não falem produtos aos clientes e ter cuidado com a perecibilidade das mercadorias para não haver perdas.

Além disso, o estoque deve ser localizado próximo aos consumidores ou aos fabricantes para evitar distanciamentos muito longos no processo de transporte e distribuição física dando atenção ao tempo gasto desde a emissão do pedido até sua chegada ao almoxarifado da empresa.

## **2.2.3 Processamento de pedidos**

O processamento de pedidos, ou mais genericamente, o fluxo de informações de ordens de venda é uma das principais atividades logísticas, juntamente com transportes e manutenção de estoques. (BALLOU,2007)

O processamento de pedidos deve ser feito procurando sempre as melhores condições de pagamento e melhores preços, porém sem deixar de lado a qualidade e quantidade necessária fechando negócios honestos e compensatórios.

Devido a avanços tecnológicos, o processamento de pedidos e seu acompanhamento podem ser feitos instantaneamente através de sistemas de

informações utilizando métodos como cotações de preços objetivando rapidez e custos mínimos.

De acordo com Ballou (2007), o tempo de processamento do pedido representa um atraso no fluxo de mercadorias do sistema logístico e, como acontece com outras atividades rotineiras, ultimamente tem-se rendido a automação.

### **3. METODOLOGIA**

Esse trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva que de acordo com Cervo e Bervian.(2002), objetiva aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno, ampliação de conhecimento ou obtenção de nova percepção do mesmo.

O objeto de estudo foi uma rede de supermercados denominada neste trabalho como Rede "X" sediada no município de Bambuí – MG e formada por dez pequenas empresas varejistas de três cidades do centro-oeste mineiro (Bambuí, Medeiros e São Roque de Minas), que se associaram a uma central de compra denominada Cooperativa "Y", com o propósito de conseguir melhores preços e prazos de pagamento e diminuição dos custos para manterem a concorrência no mercado.

Realizou-se a coleta de dados primários e secundários, onde os dados primários foram obtidos através de entrevista semi-estruturada que segundo Marconi e Lakatos (2005) esse método de entrevista permite ao entrevistador aprofundar a investigação no decorrer da mesma, obter dados precisos para elaboração do estudo com liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada não obedecendo necessariamente a uma estrutura padronizada. A entrevista foi realizada com o presidente da Rede "X", gravada e posteriormente, transcrita para melhor esclarecimento das informações.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica onde foram consultados livros e artigos científicos para melhor entendimento do tema proposto.

Os dados obtidos foram tratados qualitativamente percebendo a existência e alterações no fenômeno descrito neste trabalho e comparando com conceitos teóricos já existentes.

Esse trabalho foi realizado no período entre março de 2011 e maio de 2011.

### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

A Rede "X". Trata-se de uma rede varejista de dez supermercados da cidade de Bambuí-MG e região. Iniciou-se há sete anos com o objetivo principal de manter a concorrência na cidade de Bambuí-MG.

Através do preço dos produtos comercializados, uma vez que um supermercado sozinho tem menos poder de barganha que uma rede de supermercados.

A rede inicialmente tinha associados de várias cidades do centro-oeste mineiro. Porém como as necessidades variavam muito de cidade para cidade a rede foi diminuindo e passando a atuar apenas nas cidades mais próximas, com necessidades parecidas.

Atualmente a Rede "X" é composta por cinco varejistas associados em Bambuí com oito supermercados, um varejista associado em São Roque de Minas, com um supermercado e um associado em Medeiros, totalizando 10 supermercados.

#### **4.1 Centrais de compras**

Há uma cooperativa de compras na cidade de Divinópolis-MG (Cooperativa "Y") com 42 associados sendo que 10 deles são os integrantes da Rede "X". Todas as mercadorias de peso para o supermercado são compradas pela Rede "X" através da Cooperativa "Y".

A compra é feita da seguinte maneira: A Cooperativa "Y" trabalha com negociações diretas com os fornecedores, comprando independentemente se há ou não pedidos dos supermercados associados mantendo estoque de mercadorias.

A cooperativa define o volume de compras sempre baseando na quantidade comprada referente ao mesmo mês do ano anterior, fazendo uma estimativa de quanto será necessário comprar para o mês no ano atual.

As compras feitas pela cooperativa ficam armazenadas em um depósito na cidade de Divinópolis-MG. A Rede "X" possui um caminhão próprio que toda sexta-feira vai à Central de Distribuição da Cooperativa "Y" para carregar as mercadorias armazenadas na cooperativa de acordo com a necessidade de cada um dos dez supermercados da rede.

A central de compra e negociações da Rede "X" é sediada em Bambuí, fazendo negociações com fornecedores regionais. Já fornecedores maiores são negociados pela Cooperativa "Y".

#### **4.2 Transporte**

A Rede "X" opta pelo transporte rodoviário com frota e equipamentos próprios, pois não se trata de cargas grandes. Há uma necessidade de entrega relativamente rápida do produto e o fluxo de viagens semanais é relativamente grande. Com o transporte próprio os associados evitam custos com terceirização.

Juntamente ao escritório da Rede "X" há um galpão funcionando como uma central de distribuição. O galpão é dividido em blocos, onde o caminhão da Rede "X" descarrega os pedidos.

Os supermercados associados buscam os mesmos. A compra já vem separada desde a Cooperativa "Y" na cidade de Divinópolis-MG e com uma nota fiscal para cada supermercado.

É feita também através da Rede "X" a compra de frutas, legumes, verduras e alguns cereais, feita no CEASA, em Belo Horizonte - MG, todas segundas-feiras e quartas-feiras.

É passado para o responsável pela rede a relação dos produtos e empresas em que foram realizadas as compras de cada supermercado.

Fazendo uma rota de onde o caminhão deve passar e o que deve trazer. Carregados todos os pedidos o caminhão retorna à sede da rede em Bambuí é descarregado. Então, o caminhão de cada supermercado busca o seu pedido.

No caso das compras no CEASA e na Cooperativa “Y”, o transporte dos produtos é feito pelo caminhão da rede e os custos são divididos entre os associados.

No caso da negociação, em que o caminhão da rede busca os pedidos, da mesma forma o frete é dividido entre os associados. O valor total do frete e os custos com o caminhão são divididos igualmente entre os associados.

Apenas no caso de compras em que os fornecedores entregam os pedidos em cada supermercado. Neste caso a logística do caminhão funciona da seguinte maneira: o caminhão vai ao Ceasa e à cooperativa de qualquer forma, tendo ou não pedido. Sendo, esse é um custo fixo das empresas.

Essa rede melhora as condições de todas empresas tanto com o poder de barganha quanto com a divisão do custo do frete do caminhão.

### **4.3 Manutenção de Estoques**

A cooperativa negocia com cada fornecedor. E trabalha com um sistema de informação, onde lança a mercadoria que tem em estoque para que os associados possam fazer os seus pedidos de acordo com o que há no estoque da cooperativa.

Assim evita-se que os associados façam pedidos de produtos que não há na cooperativa. O estoque da cooperativa é localizado na cidade de Divinópolis-MG, com um espaço de três mil metros quadrados em um armazém.

Toda a rede é obrigatoriamente informatizada e legalizada. Os sistemas de informações emitem relatórios gerenciais com sugestões de compras baseado no estoque, com a média do que foi vendido durante o mês e o que deve ser comprado para repor o estoque, com exceção dos produtos sazonais como ovos de páscoa.

### **4.4 Processamento de Pedidos**

A Rede “X” compra de acordo com as necessidades de cada associado e não necessariamente compra da cooperativa. A rede possui um sistema de cotação de preços no qual é lançada virtualmente a mercadoria que desejam adquirir e os fornecedores cadastrados lançam o preço da mercadoria. Se o preço de algum distribuidor na cotação estiver menor que o preço que a Cooperativa “Y” oferece (o que é raro de acontecer) a Rede “X” tem autonomia para comprar desse outro distribuidor.

O sistema de cotação de preços funciona da seguinte maneira: na terça-feira após as dezesseis horas é fechada a cotação. De quarta-feira até segunda-feira ficam fechadas as compras. Posteriormente, na segunda-feira é lançada no sistema de cada supermercado a lista de todos os produtos que foram vendidos no período.

O sistema diminui esses lançamentos no estoque do supermercado e gera um relatório gerencial, sugerindo o que precisa ser comprado para repor o estoque.

Esse relatório é analisado pelo gerente e após a análise e verificação dos produtos que realmente devem ser comprados, é passado para o sistema de cotação a descrição e a quantidade de cada produto que será comprado.

Após esse lançamento os atacados colocam os preços das mercadorias que estão na lista de compras. Assim na sexta-feira as dezesseis horas é feita avaliação do produto e se esse produto ainda se encontra mais acessível que o preço do produto da cooperativa (caso o produto também seja oferecido pela cooperativa).

Após a avaliação do produto que terá melhor custo benefício é “disparado” o pedido para o fornecedor escolhido. Quando é disparado esse pedido é necessário que o fornecedor confirme se tem a quantidade pedida. Caso não tenha o necessário para suprir a quantidade pedida, o programa de cotação automaticamente passa o restante do pedido para o segundo fornecedor.

Quando o pedido chega ao depósito na sede da Rede “X” é conferido e caso haja alguma diferença no preço ou na quantidade, o mesmo é cobrado, e não há outra cotação com esse fornecedor até o acerto.

Nesse caso, de compras por fornecedores fora da rede, cada supermercado negocia separadamente, e os produtos são entregues pelo fornecedor em cada supermercado.

Somente participam da cotação os fornecedores que o supermercado escolhe para participar. São cerca de 30 empresas que participam atualmente da cotação, e ficam armazenados no sistema os dados referentes às últimas vendas.

Quando a compra é realizada pela cooperativa o pedido fica reservado na cooperativa. E o caminhão vai à cooperativa na sexta-feira e retorna à sede em Bambuí no sábado. O pedido já vem separado da Cooperativa “Y” é controlado através de notas fiscais nominais aos supermercados, 46% da compra total dos supermercados é realizada através da Cooperativa “Y”.

As outras negociações com marcas da região e com produtos que a Cooperativa “Y” não trabalha são realizadas na sede da Rede “X”. Os associados se reúnem e cada gestor expõe o que seu supermercado precisa comprar e a pessoa responsável pelos pedidos da rede negocia com os fornecedores.

Com isso, os associados compram em quantidade maior tendo um melhor custo. A entrega dos produtos nesse tipo de compra pode ser negociada, onde o caminhão da Rede “X” pode ir buscar os produtos no distribuidor e descarregar na sede da rede, onde cada associado busca seus produtos ou o próprio fornecedor pode trazer os pedidos. No segundo caso o fornecedor entrega os produtos separadamente em cada supermercado.

No caso de compras no Ceasa, cada supermercado separadamente faz seu pedido de acordo com suas necessidades. Esses pedidos são passados ao CEASA, é feita a confirmação se há disponibilidade de entrega imediata. Se sim, os produtos são separados nas lojas do CEASA, com notas fiscais separadas para cada supermercado.

Segundo depoimento do presidente da Rede “X” a grande vantagem do associado perante um comerciante varejista da cidade de Bambuí é que um comércio pequeno não consegue comprar em grande quantidade por isso não consegue uma negociação no preço.



Já a Rede “X” tem o poder de barganha que cada associado sozinho não teria. O segredo da compra é a cotação, pois com esse sistema a rede não é necessariamente obrigada a comprar os produtos da Cooperativa “Y” se os mesmos tiverem o menor preço.

## 5. CONCLUSÃO

O principal motivo para a formação de redes de compra é manter ou aumentar a competitividade no mercado que individualmente seriam incapazes de conseguir-lo.

Identificando-se essas três atividades logísticas, conclui-se que a rede “X” opta por manter um estoque de nível mais baixo possível, pois trabalha com reposição semanal.

No que diz respeito ao transporte, a central varejista utiliza de frotas e equipamentos próprios sendo que o custo com o transporte relativo às compras da rede é dividido entre todos os associados.

Em relação ao processamento de pedidos, a rede trabalha com quatro tipos de compra: cotação com fornecedores cadastrados, compra através da Cooperativa “Y”, compra de fornecedores regionais e compra pelo Ceasa.

Abordou-se neste trabalho somente as três principais atividades do sistema logístico com foco na rede “X”, sendo abordadas de maneira qualitativa. Sugere-se a realização de futuros trabalhos explorando mais essas atividades principais juntamente com as atividades de apoio, possivelmente com abordagem qualitativa e com foco não somente voltado para a rede “X” como também explorar mais a pesquisa para a Cooperativa “Y”.

## 6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1995. 388 p.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002. 242 p.

DIAS, Marco Aurelio P. **Administracao de materiais**: uma abordagem logistica. 4. ed. Sao Paulo: Atlas, 2007. 399 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005. 315 p.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de; REZENDE, Daniel Carvalho de; CARVALHO, Cleber Castro de. Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 4, pp. 67-83, Jan./Fev. 2011. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>> . Acesso em: 28 mai. 2011.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Redes de Cooperação entre Pequenas Empresas**: um estudo de caso no setor de supermercados. In: SEMEAD - Seminário em Administração FEA-USP, 2007, São Paulo. SEMEAD - Seminário em Administração FEA-USP, 2007.