

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA – *CAMPUS* GAMA**

Paulo Henrique Hozana de Oliveira Santos

**GESTÃO DE FORNECEDORES NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS: FOCO NO VAREJO**

**GAMA
2017**

Paulo Henrique Hozana de Oliveira Santos

**GESTÃO DE FORNECEDORES NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS: FOCO NO VAREJO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, *Campus* Gama, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco (Mestre)

**GAMA
2017**

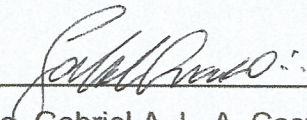
Paulo Henrique Hozana de Oliveira Santos

**GESTÃO DE FORNECEDORES NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS: FOCO NO VAREJO**

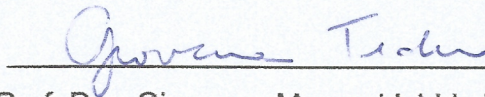
Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, *Campus* Gama, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Aprovado em 04 de julho de 2017.

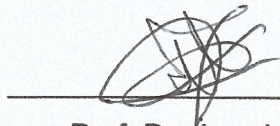
Banca Examinadora



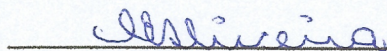
Prof. Me. Gabriel A. L. A. Castelo Branco (Orientador)



Prof. Dra. Giovanna Megumi Ishida Tedesco



Prof. Dr. Josué Pires de Carvalho



Prof. Dra. Marta Eliza de Oliveira

**GAMA
2017**

“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.”

(Martin Luther King)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de concluir o curso com sucesso. Dedico esta conquista aos meus pais, familiares e minha namorada.

Ao meu orientador pelo apoio na conclusão da monografia, obrigado pela motivação e incentivo! Agradeço também a coordenação do curso de Tecnologia em Logística e aos docentes que auxiliaram no decorrer da graduação.

Os companheiros de turma que sempre estiveram ao meu lado durante o curso.

RESUMO

No mercado varejista atual existe a necessidade do ganho de competitividade, uma vez que a concorrência está igualmente preparada para lidar com decisões estratégicas e ganho de eficiência. Se o varejista não se adequar as condições impostas pelo mercado, certamente não conseguirá manter-se competitivo. Para superar os concorrentes, lidar com as decisões relacionadas aos fornecedores que atuam na cadeia de suprimentos possibilitará a vantagem competitiva. Considerando que a gestão dos fornecedores engloba os departamentos de marketing, gestão de compras e logística já que trata de assuntos relacionados a distribuição e previsão de demandas. O relacionamento com os fornecedores favorece a eficiência já que com maior comunicação, maior também é a troca de informações, levando ao ganho de agilidade na distribuição do fabricante ao varejo, e do varejo ao cliente final. A alta concorrência no comércio varejista, requer a melhor qualidade de serviço com uma maior rapidez de entrega com modelos de gestão *just-in-time*, com curtos *lead times* e redução de custos. O trabalho busca ressaltar quais as características necessárias para a correta gestão de fornecedores, os pontos relacionados ao gerenciamento da cadeia de suprimentos e ao marketing de varejo já que a cadeia de suprimentos representa todos os participantes do processo de entrega do produto final desde produtores iniciais aos clientes finais, incluindo os fornecedores e os varejistas. Essas características possibilitam a empresa ganho de competitividade e a máxima eficiência logística.

Palavras-chave: Fornecedores; SCM; Logística; Varejo.

ABSTRACT

The currently market of retail, exist a need of competitiveness. Because the competition is increasingly prepared to deal with strategic decisions and efficiency gains, if the organization doesn't adjust to constant improvement, certainly will not be able to remain competitive. To overcome competitors, dealing with decisions related with suppliers in the supply chain, will enable market superiority. The supplier management includes the marketing and logistics departments, and deals with issues related to distribution and forecasting of demands. The relationship with suppliers favors agility, with greater communication, is also greater the exchange of information, leading to the gain of ability in distribution to retail, and retail to the final customer. The supply chain represent every participants in the transfer process of final product, from the producers to the final consumer. A high competition in the retail trade requires the best quality of service, with faster delivery, with just-in-time management models, with short lead times and cost savings. The monography seeks to emphasize which the details is necessary for a right supplier management, and the points related to the supply chain management and retail marketing. These details enable the company to gain competitiveness and maximum logistics efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo e gestão logística	15
Figura 2 – Níveis de canais de distribuição	26
Figura 3 – Quais atividades que agregam custo e quais as que agregam valor?	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SCM	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
EDI	ELETRONIC DATA INTERCHANGE
VMI	VENDOR MANAGED INVENTORY
RFID	RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION
LEC	LOTE ECONÔMICO DE COMPRAS
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
S&OP	SALES AND OPERATIONS PLANNING
CPFR	COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING, AND REPLENISHMENT
JIT	JUST IN TIME

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2. JUSTIFICATIVA.....	11
1.3. PROBLEMA.....	12
1.4. OBJETIVO.....	12
1.5. METODOLOGIA.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	13
2.1.1. CONCEITO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	13
2.1.2. CADEIA DE SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA.....	14
2.1.3. ATIVIDADES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	15
2.1.4. GESTÃO DE FORNECEDORES NA SCM.....	16
2.2. VANTAGEM COMPETITIVA.....	19
2.3. COMÉRCIO VAREJISTA.....	19
2.3.1. HISTÓRIA DO VAREJO NO BRASIL.....	19
2.3.2. CONCEITO DE VAREJO.....	21
2.3.3. GESTÃO DE FORNECEDORES E A SCM NO VAREJO.....	21
2.3.3.1. GESTÃO INTEGRADA.....	22
2.3.3.2. GESTÃO DO VAREJO E FORNECEDORES.....	23
2.3.3.3. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.....	26
2.3.3.4. GESTÃO DA DEMANDA E O <i>LEAD TIME</i>	29
3. ANÁLISE DO REFERENCIAL	37
4. CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a globalização e o advento da tecnologia, novas formas de gestão empresarial surgiram no intuito de melhorar a eficiência do atendimento ao cliente. Com a possibilidade de aperfeiçoamento, cresce o número de investidores e empresas nos diversos ramos do varejo, desde panificadoras e pequenas lojas, até grandes redes de atacadistas e hipermercados. Da mesma forma, a competitividade empresarial aumenta, e para sobressair-se no mercado, métodos de gestão como o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e o tipo de relação com os fornecedores podem contribuir para a permanência e estabilidade empresarial.

Uma das características do comércio é a sua disponibilidade. Com a presença física em vários lugares, e até mesmo na forma virtual, com o *e-commerce*. Esta característica leva a praticidade aos clientes, além de oferecer variedades de produtos, criando uma gama de opções de serviços. Tais características evidenciam o crescimento das organizações ligadas ao varejo. Este crescimento aliado à competitividade inflada, ocasiona a necessidade de novas opções de negócios, de gestão, a abertura de mercado ou outra atividade que contribua para a permanência e liderança no mercado.

Relacionado a necessidade de melhora do serviço no varejo, existe a gestão da cadeia de suprimentos que favorece o relacionamento entre fornecedores, clientes internos, em busca da disponibilidade da produção ao cliente final. Lidar com os fornecedores de maneira individual e como parceiros de negócios, favorece uma gestão integrada que contribui para redução de custos, diminuição do *lead time*, aplicação correta do *just-in-time* e utilização correta do marketing para atender as especificações dos clientes. As quais resulta em uma superioridade no mercado.

1.2. JUSTIFICATIVA

Com o aumento da competitividade, superar os desafios relacionados à gestão no varejo, é necessário para a sobrevivência empresarial. Reconhecer que a concorrência está cada vez mais preparada e intensa, não é o suficiente, e a *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos) tem como princípio básico estabelecer uma conexão entre fornecedores e clientes finais, enquanto a logística

possibilita a diminuição de erros e redução de custos, que facilita o sucesso do planejamento e atendimento ao cliente.

Desenvolver estratégias que levam uma empresa a posição de vantagem, que a colocam à frente no mercado, “dificulta ao máximo o ataque da concorrência” Christopher (2012, p.10). Entender o que pode gerar uma vantagem empresarial quando a logística é gerida conjunto a cadeia de suprimentos de forma adequada e como a relação consumidor-fornecedor é coordenada, pode facilitar a obtenção de resultados positivos para a organização, favorecendo a estabilização no varejo.

1.3. PROBLEMA

Como é gerenciado o relacionamento com os fornecedores e a gestão integrada na cadeia de suprimentos do varejo?

1.4. OBJETIVO

Identificar quais características que envolvem o relacionamento entre fornecedores e varejistas, para alcançar a vantagem competitiva. Observar as atividades logísticas que são praticadas no gerenciamento da cadeia de suprimentos que envolve os fornecedores do varejo, através de pesquisa bibliográfica.

1.5. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando o problema proposto, através de pesquisa descritiva com base em periódicos e livros. Assim como Silva e Porto (2016) defendem a exposição do método de pesquisa, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo e observação, com método de abordagem indutiva, por meio de materiais da área de logística e marketing. Considerando que poucos autores descrevem teoricamente o relacionamento entre fornecedores e varejistas como vantagem competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CADEIA DE SUPRIMENTOS

2.1.1. CONCEITO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Christopher (2012, p.3) define a *Supply Chain Management*, ou gerenciamento da cadeia de suprimentos, como “a gestão de relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, a fim de entregar ao cliente valor superior ao menor custo para toda a cadeia de suprimentos.”

Ballou conceitua a cadeia de suprimentos como:

“Conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoque, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.” Ballou (2006, p.29)

Ballou (2006) concentra sua conceituação nas atividades que ocorrem desde a obtenção de matérias para fabricação até a venda direta ao cliente. Enquanto Christopher (2012) conceitua a cadeia de suprimentos como atividades que tem o cliente como o principal agente alvo de sua estruturação e operação, onde entregar o produto ou serviço com boa qualidade e preço baixo, satisfará o consumidor final.

Novos conceitos e definições de cadeia de suprimentos sugerem uma maior importância do cliente, o qual oferece à empresa o lucro com a compra do produto. Christopher (2012) ressalta que a cadeia de suprimentos tem como foco os processos realizados antes das atividades de produção. Estimulando o novo conceito de cadeia de valor, a qual, os suprimentos não são mais o foco, porém o valor agregado ao produto será o principal. Pois todas atividades que ocorrem para a entrega ao consumidor final, tem o seu valor ligado ao produto, que terá lucro apenas se o cliente gostar e adquirir o produto. Assim, o foco de uma cadeia de suprimentos está no interesse do cliente no serviço ou produto oferecido. Compreender qual o objetivo e função da cadeia de suprimentos possibilita entender qual a relação entre os fornecedores e os intermediários que escoam a produção até alcançar o objetivo de atender os clientes, relacionado as etapas e fases do gerenciamento da cadeia.

2.1.2. CADEIA DE SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA

Ballou (2006) considera que o termo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é recente e engloba as ações logísticas integradas ao marketing e produção. Desta forma a logística está inserida na cadeia de suprimentos. Christopher (2012), ressalta que a logística tem como preocupação, ou visão, atender aos sistemas internos, otimizando os fluxos dentro da organização. Enquanto a cadeia de suprimentos engloba os agentes externos como fornecedores, clientes, distribuidores e varejistas.

Christopher (2012) divide as atividades de uma cadeia entre a atividades a montante e a jusante. As atividades que ocorrem antes da produção, como a gestão dos fluxos de aquisição de mercadorias, recebimento da matéria-prima e insumos, todos os processos e métodos aplicados a situações de compra, relacionamento empresarial com fornecedores, como a organização se comporta politicamente com seus agentes externos são tópicos relacionados a montante. Enquanto cálculo da demanda, necessidades de mão de obra, estratégias mercadológicas e orientações de distribuição e transporte são a jusante. Estas características são especificamente técnicas do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos que busca a gestão eficiente e produtiva.

A relação entre fornecedores, clientes finais conjunto as operações internas estabelecem os fluxos de materiais e de informação que ocorre de forma inversa, como demonstra Christopher (2012). Estes fluxos definem o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um conjunto de ações, independentes, separadas, porém, quando geridas de forma integrada favorecem a melhoria operacional e redução de custos otimizando a atividade-fim da organização. Desta forma as atividades logísticas funcionam como suporte obrigatório nas operações que ocorrem entre os agentes da cadeia de acordo com a figura 1, já que são as responsáveis pelos deslocamentos da produção. Desta forma participa das relações com os fornecedores já que são atividades necessários para a movimentação das mercadorias e é a responsável pelo fluxo de materiais entre os agentes da cadeia.

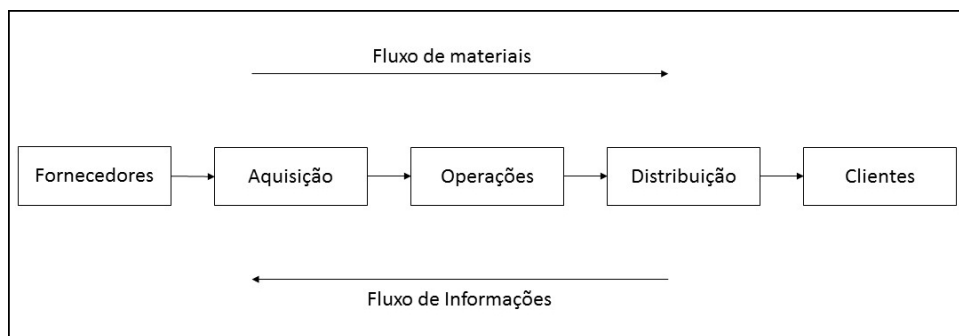


Figura 1 – Processos e gestão logística

Fonte – Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Autor – Martin Christopher (2012)

2.1.3. ATIVIDADES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A função da gestão da cadeia de suprimentos é entregar ao cliente final o produto elaborado pelos agentes da cadeia. Uma cadeia de suprimentos é composta de elos que são os agentes, como exemplo, fornecedor, indústria, intermediário e varejista. Entre os agentes ocorre os fluxos de processos. Desta forma todos os fluxos que ocorrem entre os elos formam-se a cadeia de suprimentos e para que haja a passagem entre os processos, entra a gestão logística, que de acordo com Christopher (2012, p.14) “é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas mediante coordenação dos fluxos dos materiais e informação.”

Assim como a figura 1 demonstra os fluxos de materiais e de informação a gestão logística tem a função de coordenar todas as atividades que ocorrem entre os agentes e Ballou (2006) exemplifica algumas destas atividades com o composto de atividades.

“As atividades a serem gerenciadas que compõem a logística empresarial variam de acordo com as empresas, dependendo, entre outros fatores, da estrutura organizacional, das diferentes conceituações dos respectivos gerentes sobre o que constitui a cadeia de suprimentos nesse negócio e da importância das atividades específicas para as suas operações.” Ballou (2006, p.31)

O próprio autor divide as atividades entre principais e de suporte. Ballou (2006, p.32) afirma que as atividades-chave representam a parte majoritária dos custos ou são essenciais para a coordenação e conclusão eficiente da missão logística, enquanto as atividades de suporte nem sempre estão presentes nas atividades empresariais, porém essas contribuem para a realização das atividades principais.

Atividades Chave:

1. Serviços ao cliente
2. Transporte
3. Gerência de estoques
4. Fluxos de informações e Processamento de pedidos

Atividades de Suporte:

1. Armazenagem
2. Manuseio dos materiais
3. Compras
4. Embalagem
5. Cooperação entre produção/operações
6. Manutenção de informações

Estas atividades citadas por Ballou (2006) são responsáveis por colocar em prática a gestão da cadeia de suprimentos e estabelecer o contato das informações entre os agentes. Como exemplo, a atividade-chave de processamento de pedidos, tem a missão de realizar a troca de informações com os fornecedores que realizará a quantidade de suprimentos necessários para atender os requisitos da empresa. A atividade de suporte, manutenção de informações, auxilia na análise das informações recebidas da demanda e previsão para auxiliar a gestão de compras. O autor não cita diretamente a necessidade de uma atividade ligada ao fornecedor, porém as decisões relacionadas a compras, gestão de estoques e fluxo de informações, precisam ser analisadas com o foco ao fornecedor.

2.1.4. GESTÃO DE FORNECEDORES NA SCM

As relações com os fornecedores visam à provisão de matéria-prima, insumos, ou de produtos acabados para serem vendidos, como ocorre no varejo, para atender a demanda. “Decidir quanto, quando e como comprá-los, é preocupação constante” Ballou (2006, p.341). A etapa física inicial do gerenciamento da cadeia de suprimentos da indústria, pode ser considerada o fornecimento. Porém tal abastecimento quando elaborado de maneira genérica, pode resultar em erros, aumento de custos e problemas para os gestores. A qual necessita de planejamento qualificado, controle e coordenação constante.

“Nunca é demais exaltar e insistir no valor da coordenação eficiente entre produção, comercialização, compra e todas as demais atividades do canal de suprimentos. A inter-relação dessas atividades é muitas vezes tão intensas que o simples fato de otimizar uma delas isoladamente redundaria em prejuízo para uma ou mais das outras.” Ballou (2006, p.341)

As decisões sobre a coordenação dos processos envolvidos no canal de suprimentos não englobam apenas o departamento de compras. Ballou (2006) demonstra que para o planejamento de compra os demais departamentos, como o de produção, vendas, entre outros, precisam manter uma sintonia para que as necessidades de cada sejam supridas sem haver gastos e custos desnecessários. A elaboração do planejamento consiste em receber a demanda das vendas, considerando o *lead time* percorrido até o produto final, capacidade de produção entre outros fatores. Esta colaboração tende à integração entre as partes da cadeia, ressaltando que na relação com os fornecedores a integração se torna crucial para a elaboração da demanda e as previsões de compras.

O mercado atual está mais competitivo. Não apenas em quantidade de concorrentes, mas também na qualidade de serviço e produto que os adversários oferecem. Aliados a isso os clientes estão menos flexíveis às suas exigências de tempo, preço e qualidade já que com mais variedades de opções, eles não permitem erros. A ligação entre este mercado competitivo e a gestão de fornecedores está na capacidade da empresa em atender seus clientes e no gerenciamento da produção de forma mais eficiente possível. Empresas que utilizam modelos como *just-in-time*, onde há a diminuição do tempo na produção, na entrega do produto e há a redução de estoques, terão que ter fornecedores que são capazes de atender suas necessidades com rapidez e agilidade, evitando a falta de produção ou atrasos.

“A agilidade tem muitas dimensões e o conceito aplica-se tanto as redes como as empresas. Com efeito, uma chave para a resposta ágil é a presença de parceiros ágeis a montante e a jusante da empresa focal. Embora as organizações tenham processos internos capazes de uma resposta rápida, sua agilidade ainda será limitada se enfrentarem, por exemplo, longos lead times de fornecedores.” Christopher (2012, p.118)

A gestão da cadeia de suprimentos enfatiza todos os seus participantes. Se a empresa tem métodos de redução de estoques e modelos *just-in-time*, seu fornecedor não pode demorar em atender suas necessidades. Acarretando no aumento do *lead time* para a empresa, até mesmo para o produto final. Para evitar o transtorno com falta de atendimento as organizações trabalham com gestão de estoques, para suprir os clientes internos sem depender totalmente de seus

fornecedores, evitando paradas de produção e atrasos no atendimento ao mercado consumidor.

Demanda na gestão de fornecedores

“A abordagem convencional para atendimento aos requisitos do cliente é baseada em alguma forma de controle estatístico.” Christopher (2012, p.123). Este controle serve para mensurar quantitativamente a absorção do mercado aos produtos oferecidos. Em um modelo de produção enxuta que tem características bastantes semelhantes ao *just-in-time*, onde um processo ocorre com o menor gasto de tempo, mão de obra e utilização de insumos, se um fornecedor atrasa na entrega ou as vendas diante do mercado foram maiores do que o previsto, a empresa terá problemas para suprir as lacunas de produção. Levando a perda de confiança e consequentemente redução de seu mercado consumidor.

Para evitar estes riscos entra em ação a gestão de estoques que serve como resposta emergencial aos problemas ditos anteriormente. Porém não basta a empresa comprar uma quantidade grande de produtos ou material e reservar o que restar para suprir futuras necessidades. Existem variáveis que podem comprometer este tipo de decisão, como o espaço físico, que pode não suportar toda a quantidade comprada, ou a matéria prima pode ter validade, ou então o ciclo de vida do produto ser curto, e principalmente, os estoques representam capital parado dentro da empresa, e quanto mais estoques, maiores as chances de avarias e de inutilidade do mesmo. Considerando estas variáveis, a previsão da demanda surge para a maior otimização dos estoques em suprir as necessidades da produção ou vendas, reduzindo os custos operacionais para a organização.

Existem métodos para calcular a demanda, saber a quantidade de estoques necessárias para suprir as necessidades no período de *lead time* como o *LEC*, o lote econômico de compras, método da curva ABC, baseado no diagrama de Pareto, definições de estoque mínimo e de segurança. Desta forma o relacionamento com os fornecedores pode gerar a necessidade de utilizar estoques internos, para a produção, sem considerar a quantidade que uma empresa precisa gerar para o mercado consumidor.

2.2. VANTAGEM COMPETITIVA

Identificar o objetivo da vantagem competitiva, auxilia o varejo na determinação das atividades chaves para ganho de competitividade.

“Uma empresa só é capaz de superar suas rivais se conseguir estabelecer uma diferença e mantê-la. Deve proporcionar maior valor aos clientes ou criar um valor comparável, porém a custos mais baixos, ou ambas as coisas.” Porter (1996, p.2)

Porter (1996) ressalta que as empresas necessitam serem flexíveis quando se trata da vantagem competitiva. Essa flexibilidade representa a possibilidade de superar a concorrência em relação ao preço e qualidade, de serviço ou produto, e esta flexibilidade se torna um meio de medir e comparar a empresa em relação aos concorrentes. Para ser flexível a organização precisa identificar pontos de diferenciação que para o autor é a de estratégias que busquem a eficácia operacional.

A eficácia operacional considera as atividades que a empresa realiza e que estas precisam ser melhores executadas do que as praticadas pelos concorrentes. Quando uma empresa realiza suas atividades melhor do que o concorrente com menor *lead time* ou custo, ela consegue alcançar a superioridade competitiva. Desta maneira as atividades logísticas que ocorrem na cadeia de suprimentos, como a distribuição e definição da demanda, precisam ser planejadas para superarem a concorrência. Porter (1996) afirma que as atividades são as unidades básicas da vantagem competitiva e que tanto o ganho de mercado como a perda são resultados oriundos das realizações das atividades.

2.3. COMÉRCIO VAREJISTA

2.3.1. HISTÓRIA DO VAREJO NO BRASIL

O comércio brasileiro nasceu através do trabalho indígena, na obtenção da madeira do pau-brasil em troca de utensílios dos navegadores portugueses, como uma forma de escambo. As primeiras relações entre fornecedores e clientes começaram com as vilas litorâneas, que formaram a fixação portuguesa no Brasil, as quais importavam mão de obra escrava, e exportava pau-brasil, pedras preciosas, açúcar e outras matérias primas nacionais.

Entre 1649 e 1720 foi criado, pela Coroa Portuguesa, a Companhia Geral do Comércio no Brasil com a intenção de monopolizar a venda de vinhos, azeites, farinhas e bacalhau para Portugal. Os interesses dos portugueses no Brasil, baseava-se na necessidade de suprimentos, os quais tinham vantagens em relação ao preço e demanda, em comparação às outras formas de negócios. Com o interesse no consumo direto tanto quanto a possibilidade de ter novos mercados na Europa com os recursos oriundos de terras brasileiras. Las Casas e Garcia (2007) ressaltam que Visconde de Mauá foi um dos pioneiros em desenvolver o varejo no país, influenciando também o desenvolvimento de infraestrutura, com construções de estradas de ferro, bancos e investimentos na urbanização do Rio de Janeiro.

São Paulo, no início do século XX, apresentava uma grande concentração de operários, e necessitava de outras formas de comércio para o abastecimento da população que detinha armazéns e vendedores ambulantes de frutas e peixes frescos. Desta maneira, “foram instaladas as primeiras “feiras livres”, estruturas de distribuição que permitam o acesso mais barato aos gêneros de primeira necessidade, reduzindo o número de intermediários”. Varotto (2006, p.88). O autor afirma ainda que não bastava apenas desenvolver a indústria paulista, as necessidades de alimentação e roupas, como exemplo, se tornou evidente, e as feiras livres, de certa forma, foi a origem do comércio varejista em São Paulo ao mesmo tempo em que lojas de departamentos começavam a se espalhar pelas grandes cidades do país, como As Casas Pernambucanas em 1908, Casa Masson em 1871, Casa Anglo-Brasileira em 1913.

Motivado pelo consumismo norte americano, por volta de 1940, começa a crescer no Brasil, lojas de roupas que utilizavam meios de propaganda, como vitrines, jornais e revistas. O primeiro Supermercado no Brasil, o Supermercado Sirva-se S.A. reproduziu o modelo de vendas utilizados nos EUA. Com divisões entre seções e gôndolas, o cliente escolhe qual produto comprar e a quantidade específica, este modelo de vendas é o do autoatendimento, que surgiu na Califórnia, EUA, entre 1912. Peg-Pag, em 1954, Pão-de-Açúcar, em 1959, e Mapps, em 1957, deram continuidade ao crescimento dos supermercados.

Após o sucesso dos supermercados, em 1970, os hipermercados ganham força, com amplas áreas, oferecendo alimentos, hortaliças, açougue conjunto aos eletrodomésticos. E os primeiros Atacadistas, Makro, 1973, e Carrefour, 1975, chegam a São Paulo. Com o avanço da tecnologia, após 1990, surgiu o código de barras e outros meios de automatizar o comércio. “O varejo tem se mostrado capaz

de incorporar velozmente as mudanças tecnológicas que têm levado o setor a recriar-se continuamente. ” Varotto, (2006, p.90). Novas ideias e modelos de vendas, como *shopping centers* e lojas virtuais, mostram a capacidade de adaptação do varejo nacional, que teve início com a necessidade de sobrevivência e teve potencial de evolução com as necessidades sociais e econômicas ao longo da história.

2.3.2. CONCEITO DE VAREJO

Las Casas e Garcia (2007) ressaltam que os conceitos de varejo têm o objetivo de comercializar produtos e serviços a consumidores finais, e segundo os autores, citando Richter (1954):

“Henry Richter (1954, p.53) define bem esse processo: “Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Outra definição usada por muitos autores é que o varejo consiste na atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores;

A definição mais utilizada é a fornecida pela American Marketing Association, na qual o varejo é definido como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores.

Pode-se concluir que o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado. ” Las Casas e Garcia (2007, p.23)

Após o desenvolvimento industrial, surgiu a prática das vendas em larga escala, e atualmente os consumidores têm a possibilidade de adquirir seus produtos com rapidez e mais facilidade. Desta forma o comércio varejista é o mais utilizado no mundo, desde drogarias até hipermercados, que preza de um rápido abastecimento desde a indústria aos distribuidores, e intermediários a fim de atender os clientes finais com melhor eficiência e rapidez. Por isso requer uma boa gestão da cadeia, para que todas as atividades logísticas ocorram de maneira eficiente.

2.3.3. GESTÃO DE FORNECEDORES E A SCM NO VAREJO

Na perspectiva do marketing, de acordo com Las Casas e Garcia (2007, p.24), “o papel do varejo é intermediar mercadoria entre o consumidor final e fabricante ou atacadista”, já o conceito do gerenciamento da cadeia de suprimentos

é coordenar atividades que agregam valor e entregam o produto final ao cliente. A logística na cadeia de suprimentos ocorre nas atividades funcionais ditas por Ballou (2006), intermediando o marketing e suas funções de distribuir o produto e o auxílio na administração desde redução de custos até melhoria dos processos.

O mercado consumidor tem requisitado maior rapidez e qualidade na entrega e atendimento dos varejistas. Para atender à necessidade do cliente final o comércio necessita de um rápido abastecimento de seus produtos. Esta competitividade aumenta a responsabilidade do varejo em unir redes internas a redes externas, junto aos fornecedores, para alcançar uma maior eficiência, que resulta em uma gestão da demanda e previsão, gestão de *lead time*, através de métodos para alcançar a redução de custos e vantagem ante a concorrência.

A competitividade aliada ao avanço tecnológico gerou no varejo novas tendências. Os fornecedores ou fabricantes, procuram maior comprometimento com os intermediários, seus clientes internos, para satisfazer o cliente final. Esta nova visão de mercado no varejo e na cadeia de suprimentos contribuiu para uma nova tendência de rede de suprimentos, a integração, onde há uma maior aproximação entre os fornecedores e clientes internos, entre a gestão da cadeia de suprimentos e as decisões de marketing.

2.3.3.1. GESTÃO INTEGRADA

“No passado, era frequente o caso em que relações com fornecedores a jusante (como distribuidores ou varejistas) fossem contraditórias em vez de cooperativas. É ainda hoje o caso de algumas empresas que tentam conseguir reduções de custos ou melhorias nos lucros à custa de seus parceiros da cadeia de suprimentos.” Christopher (2012, p.17)

As operações de marketing, distribuição, produção e aquisição têm convergido a integração, funcionando de maneira interligada, não mais isoladas dentro do planejamento. Cada departamento tinha uma função específica e desacompanhada das demais. Por exemplo, o departamento de compras não operava conjunto ao departamento de produção assim tendo a sua responsabilidade cessada após a entrega da matéria-prima para fabricação.

A menção da cadeia de suprimentos integrada refere justamente a interação entre montante e jusante, como exemplo, a função compras realiza sua gestão conjunta a demanda estipulada pela produção, e pela função de vendas. A relação com o cliente também passou por períodos onde suas exigências foram desconsideradas. Onde as necessidades, a quantidade de absorção de produtos,

não participava do planejamento empresarial. A nova abordagem da gestão integrada da cadeia de suprimentos sugere mensurar cientificamente a quantidade e quais produtos são comprados e aceitos pelos consumidores. A partir disto surge a importância a aplicação da demanda, para quantificar tais necessidades, demonstrando a real utilidade da gestão integrada da cadeia.

Machline (2011) afirma que:

“Enquanto a logística concentra-se nas operações da própria empresa, a cadeia de suprimentos olha desde o início até os elos finais da corrente de fornecedores e clientes. E com uma visão mais ampla e panorâmica do que a visão logística. Além da preocupação de todas as empresas com o que ocorre ao longo de toda a sua cadeia, é necessário um intenso grau de colaboração entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos para que se atinja maior eficiência.” Machline (2011, p.229)

Assim a gestão integrada da cadeia de suprimentos, aborda as necessidades dos clientes, associadas de maneira gerencial. Onde são considerados aspectos de demandas e relacionamento entre os elos. A integração deve ser feita também entre os agentes da cadeia, como a relação entre fornecedores e intermediários, pois alguns varejistas não planejam de acordo com a capacidade de operação de seus fornecedores. Isso compromete o planejamento elaborado, causando erros, e relações conflitantes. A colaboração entre empresas, fornecedores e clientes, evidencia a integralização da cadeia e a gestão integrada também aproxima os fornecedores como impulsionadores de economia e eficiência à empresa, onde são considerados parceiros comerciais, não mais meros participantes da cadeia de acordo com Christopher (2012). Desta forma estes fornecedores estão mais próximos as ideias e objetivos que seus clientes têm em relação aos consumidores finais da cadeia de suprimentos, conseguindo atingir não apenas a própria eficiência, mas também dando suporte aos intermediários para chegarem aos seus objetivos.

2.3.3.2. GESTÃO DO VAREJO E FORNECEDORES

Para os varejistas atingirem o objetivo destacado pelos autores, do conceito de varejo, é necessária a competência em atender o cliente final com qualidade (redução de custos, rapidez, qualidade visual do atendimento, custo baixo e agregação de valor para o cliente) pois o mercado atual exige um produto com boa qualidade e menor custo, para alcançar a satisfação do cliente final, considerando que o mercado competitivo faz com que o melhor gerenciamento do marketing e da

cadeia de suprimentos superem os concorrentes. Para conseguir a qualidade desejada, ter um relacionamento com fornecedor de maneira harmônica contribui para atender o objetivo final além de alcançar vantagem para ambos com redução de custos e do tempo de *lead time*, facilitando a negociação.

Compreender os assuntos relacionados aos fornecedores e o marketing de varejo, possibilita uma melhor compreensão do gerenciamento da cadeia de suprimentos, criando um relacionamento sólido, através das ferramentas e informações da gestão do varejo. Observando que o fornecedor no varejo não oferece matéria-prima, mas o produto finalizado, pronto para ser comercializado, onde existe a diferença de gestão do mesmo, já que a gestão do marketing se destina quando a venda é relacionada ao cliente final.

Canais de Distribuição

Las Casas e Garcia (2007) relacionam ao administrador funções para serem desempenhadas. Entre funções básicas e complementares. Para a prática destas existem variáveis que são atividades relacionadas as decisões de marketing, divididas entre variáveis controláveis e variáveis incontroláveis. A distribuição é considerada uma variável controlável já que é uma atividade física que após ser planejada, quase não existem imprevistos, porém tem variáveis incontroláveis que afetam as decisões da distribuição e aquisição dos produtos, como a concorrência, aspectos demográficos e sociais. E para que ocorra o escoamento existe os canais de distribuição.

“Uma definição dos canais de distribuição é a de um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor.” Las Casas (2010, p.307)

Quando o cliente compra um produto em loja física ou *e-commerce*, este mesmo produto não chegou até a disponibilidade ao cliente de maneira espontânea, não existe uma autopromoção ou auto venda. Até chegar ao ponto de venda existe a necessidade de escoar a produção. O fornecedor utiliza os canais de distribuição, através dos intermediários, como o meio de oferecer ao cliente final seus produtos.

Las Casas (2010), ressalta duas estratégias de marketing relacionadas aos canais de distribuição, *pulling* e *pushing*. *Pulling* é a estratégia de elaborar um marketing voltado ao cliente final, a qual o fabricante, faz sua promoção diretamente

ao consumidor, estimulando-o a comprar o seu produto no mercado, que também é conhecido como marketing puxado que o cliente final requer na loja. Já a estratégia de *pushing*, ou empurrada, tem a ideia de estimular o mercado consumidor através dos intermediários. O fabricante escoar seus produtos para atacadistas e varejistas, e desta forma, seu produto estará disponível ao cliente final, que poderá adquirir o mesmo. Desta forma o varejo caracteriza como um modelo de vendas de *Pushing* e *Pulling*, onde fornecedores de produtos tentam vender através do comércio.

O modelo de *pushing* tem maior influência no mercado atual. Porém tem uma maior necessidade de gerenciamento. Para alcançar o sucesso de seus produtos, o fornecedor precisa estimular os seus intermediários a escoar seus produtos. O varejista se torna membro do canal de distribuição e precisa promover o produto, e lidar com questões de estocagem, quantidade a ser comprada, atendimento ao cliente, publicidade e outros aspectos, conseqüentemente assumindo responsabilidade em vender o produto, evitando a obsolescência, que ocasiona perda de capital e acúmulo de estoques.

Aspinwall (1978), citado por Las Casas (2010) lembra que o canal de distribuição também está ligado ao tipo de produto. Se for um produto com baixo tempo de consumo e alta taxa de reposição, deve ter um canal mais longo, assim como empresas que fornecem produtos alimentícios, que para terem lucros, necessitam de lotes de vendas grandes, e atender o maior número possível de intermediários, considerando que seus produtos além de terem baixo tempo de vida útil, são produtos, na maioria das vezes, de preço baixo, enquanto um produto que tem alto tempo de vida útil e baixa taxa de reposição, o canal curto proporciona maior eficiência e ganhos ao fabricante.

E um varejista que pratica o *pushing* tem vários fornecedores. Pois existem diversos tipos de produtos ou variações de marca. Se um fornecedor exige do varejo a observância da demanda para a compra da quantidade correta, manuseio e manutenção de estoques, então vários fornecedores exigem mais atenção e capacidade operacional do administrador. Uma das questões em que o varejista precisa considerar é se tem capacidade operacional para intermediar a ligação entre o fabricante e o consumidor. Se na relação existente há benefícios para ambos, em relação à distância, quantidade e custo. Lembrando que para o fornecedor, quanto menor o canal de distribuição, com mais facilidade ele terá de gerenciar todos os intermediários, resultando em maior eficiência na resolução de problemas e em suprir as necessidades de seus clientes finais.

Os canais de distribuição, do ponto de vista do fabricante, é o meio de escoar a produção até o mercado consumidor. No relacionamento entre fornecedores e o varejo, o nível de canais de distribuição, são demonstrados na Figura 2. Para o varejista, que é um intermediário deste fluxo, seu objetivo não é apenas atender o cliente final, mas também gerar lucros, desta forma a sua função no canal de distribuição é em ter um relacionamento harmônico com o fabricante, ou atacadista, englobando as necessidades do produto, do mercado, e o relacionamento com a concorrência, para atingir superioridade competitiva e o objetivo de lucrar seja alcançado.



Figura 2 – Níveis de Canais de Distribuição

Fonte – Canais de Marketing e Distribuição

Autor – Anne T. Coughlan (2002)

2.3.3.3. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Kotler (2006), designa os 4 Ps do marketing, como, o preço, o valor, o produto em si, a promoção, o ato de proporcionar a venda e a praça, considerada a distribuição. No marketing a distribuição é a utilização dos canais de vendas, quantos intermediários serão utilizados a partir do fabricante. A distribuição na cadeia de suprimentos está relacionada às decisões de oferecer o produto final, ou seja, como será feito, o que será utilizado, as necessidades do cliente final e os requisitos do fornecedor em entregar o produto. O comerciante varejista é o intermediário que oferece o produto final de acordo com o marketing, porém ele

precisa tomar decisões de quanto comprar, a mão de obra que será utilizada, onde será armazenado os produtos. Estas decisões são algumas a serem resolvidas através do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Christopher (2012) ressalta que a rede de suprimentos é onde um fornecedor pode utilizar dois ou mais intermediários para entregar o produto ao consumidor final. Várias organizações estão conectadas com este objetivo de gerenciar a entrega com maior rapidez, qualidade e com menores custos. Para o varejista a disputa com a concorrência não é apenas para conseguir mais clientes, mas também na disputa em qual intermediário será o favorecido pelo fornecedor, já que esta nova visão de rede contribui para uma maior necessidade de atender os requisitos dos fornecedores, pois os mesmos preferem intermediários flexíveis e ágeis que escoam a produção da melhor forma possível. O bom atendimento ao fornecedor garante uma relação satisfeita, segura e fiel, em um mercado competitivo.

Os administradores esperam atender todos os requisitos de um excelente atendimento ao cliente final, as vezes esquecendo de atender os requisitos do cliente interno, e dos seus fornecedores. Para atender o fornecedor é necessária uma comunicação que de acordo com Las Casas e Garcia (2007) é uma forma de gerir a informação. Que viabiliza a comunicação interna, uma maior particularidade na gestão e negociação, gerando uma confiança, para sintonizar e sincronizar a operacionalização dos processos de gerenciamento. Esta particularidade com o fornecedor favorece a estreitamento de decisões, tornando o varejista mais competitivo conforme a comunicação com os seus fornecedores aumenta.

A concepção da rede de suprimentos sugere a participação ativa do fornecedor com diversos intermediários nos canais de distribuição. A comunicação para o varejista é a interação com seu fornecedor, motivando uma flexibilidade de negociação, onde entender os interesses do fornecedor incentiva o desenvolvimento de negócios que sejam vantajosos para o próprio varejista e para o fornecedor. Esta relação bilateral pode provocar uma redução de custos, rapidez de entrega e uma negociação da demanda de acordo com a sazonalidade ou outros imprevistos já que o varejista poderá negociar com mais facilidade e agilidade com os fornecedores.

No objetivo de intermediar a distribuição até o cliente final o varejista necessita da comunicação para auxiliar nas tomadas de decisões das variáveis que ocorrem na administração. Saber lidar com as variáveis internas e externas possibilita o ganho de competitividade através da relação com os fornecedores e a

melhor comunicação possibilita o melhor uso da informação. A flexibilidade na gestão por meio da comunicação ajuda o administrador a agir de forma flexível, rápida e inovadora, pois as tendências do varejo têm mudanças constantes que obrigam a maior rapidez de resposta requerendo também uma maior rapidez no fornecimento. Para o fornecimento rápido e eficiente, o uso da TI – Tecnologia da informação auxilia na melhor performance da troca de informações entre fornecedores e os varejistas.

Os modelos de administração tradicionais, de acordo com Las Casas e Garcia (2007) tem em si uma burocracia desnecessária. Com diversos níveis operacionais, com processos repetidos diminuindo a flexibilidade na tomada de decisão. Tornando o relacionamento com o fornecedor complexo. Definir qual é o motivo da gestão logística na empresa é o ponto de partida para definir quais os procedimentos específicos e necessários. A gestão dos fornecedores deve ser menos burocrática para alcançar a competitividade desejada. Para alcançar a gestão integrada da Cadeia de Suprimentos faz se necessário o uso das informações que auxiliam na diminuição de trabalhos e processos repetitivos, gerando maior flexibilidade para a correta realização da demanda.

Os principais meios de comunicação entre empresas são através da tecnologia da automação, de acordo com Christopher (2012), diminuindo gastos e manuseios desnecessários. Como a utilização do código de barras, modelo RFID, e o EDI. Um dos principais modelos de relacionamento com o fornecedor e o varejo é o EDI, que significa *Electronic Data Interchange*, em português Intercâmbio Eletrônico de Dados. De acordo com Bowersox e Closs (citado por Ferreira e Ribeiro 2003, p.4), o EDI “é um meio de transferência eletrônica de dados entre empresas, de computador para computador, em formato padrão”. Com o EDI, o fornecedor pode comunicar aos intermediários a quantidade que será distribuída para venda, processos burocráticos, como nota fiscal, e outros documentos relacionados a entrega da mercadoria ao varejista. Desta forma, o fabricante disponibiliza pelo EDI os dados que serão compartilhados com seus clientes de forma rápida e flexível. Sem a necessidade do uso de papéis físicos, e assim, o varejista não precisa refazer os dados dos produtos, evitando o retrabalho. Que resulta em uma diminuição do uso da mão de obra e diminui também a probabilidade de erros agilizando a entrega das mercadorias e na identificação virtual dos produtos.

2.3.3.4. GESTÃO DA DEMANDA E O LEAD TIME

Ballou (2006) afirma que:

“A previsão dos níveis de demanda é vital para a empresa como um todo, à medida que proporciona a entrada básica para o planejamento e controle de todas as áreas funcionais, entre as quais logística, marketing, produção e finanças. Os níveis de demanda e os momentos em que ocorrem afetam fundamentalmente os índices de capacidade, as necessidades financeiras e a estrutura geral de qualquer negócio.” Ballou (2006, p.242)

A demanda corresponde à quantidade de produção aceita pelo mercado consumidor. Assim Ballou (2006) demonstra a importância da elaboração da demanda para a empresa pois após sua formação os outros departamentos podem realizar suas funções, como o marketing poderá escolher os canais de distribuição. Ressalta-se também que a demanda definirá a quantidade de produtos e estes formarão o lucro da organização. Desta forma, elaborar a demanda de maneira correta evitará perdas de capital.

De acordo com Christopher (2012), o gerenciamento da cadeia tem como simples objetivo igualar oferta e demanda. Nessa essência de encontrar o ponto de equilíbrio entre estes dois fatores surge a incerteza. Que poderá comprometer a demanda, considerando que a inexatidão da quantidade pedida pelo mercado consumidor diminuirá a precisão da demanda. De acordo com a quantidade de incertezas que interferem na gestão, a demanda ocorre de maneira inversamente proporcional. Desta maneira, os erros de previsão aumentam proporcionalmente ao longo do tempo se tiver um crescimento de incertezas. Então uma das variáveis que interferem na elaboração da demanda é a incerteza.

Encontrar uma maneira de evitar as incertezas facilita a organização em desenvolver uma melhor gestão da cadeia favorecendo também o relacionamento com os fornecedores. Já que uma má elaboração da demanda pode comprometer os estoques dos varejistas pois se um tipo de produto é disponibilizado, porém não tem a saída de caixa esperada, provavelmente, o varejista não fará um novo pedido de compra junto ao fornecedor. Uma sequência de erros nas previsões das demandas aumentará os desníveis de projeções das vendas, dificultando as próximas elaborações das demandas. Além das incertezas existe também o *lead time*, que deve ser analisado e reconhecido. Se não houver o cálculo do *lead time*, pode ocorrer falhas na distribuição, com atrasos, que no varejo representa grandes prejuízos.

Demanda dos intermediários e clientes finais

Identificar qual a verdadeira necessidade do mercado consumidor é o detalhe que a demanda real deseja resolver. Levando em consideração que todos os participantes da cadeia, o varejista, o atacadista, os distribuidores, as indústrias, e por último os produtores, podem desenvolver sua própria previsão de demanda. Um produtor baseia suas previsões de acordo com o histórico de pedidos feitos pela indústria. Porém, a demanda que uma indústria recebe vem dos atacadistas, distribuidores e varejistas. Da mesma forma um comerciante baseia sua previsão com o histórico de vendas que é quantidade do que os seus clientes compram.

“Em muitos casos, as empresas têm uma visibilidade insuficiente da demanda real. Por demanda “real” queremos dizer a demanda do mercado final, e não a demanda “derivada”, que é filtrada a montante mediante quaisquer organizações intermediárias que possam situar-se entre a empresa e o usuário final.” Christopher (2012, p.102).

Christopher (2012) afirma que os pontos de penetração de demanda normalmente são levados em consideração apenas os do final do ciclo que no varejo representa a demanda dos clientes finais. Em que há uma manutenção de estoques no final da cadeia, normalmente no varejista final. Os demais participantes, como a indústria e produtores, não baseiam suas previsões com as necessidades do mercado consumidor. Assim, o autor sugere que os outros participantes da cadeia busquem a manutenção de estoques estratégicos com base na demanda, desde o seu cliente da cadeia junto a demanda dos clientes finais. Deste modo, um fabricante, levará em consideração como previsão a demanda orientada pelos centros de distribuição e conjunto aos varejistas. “Se o fornecedor pudesse receber *feedforward* sobre o que estava sendo consumido, ele anteciparia a solicitação do cliente e programaria melhor suas próprias atividades logísticas” Christopher (2012, p.102). Quando o fornecedor elabora a sua demanda de acordo com os consumidores finais, levando em consideração também a demanda de seus clientes da cadeia, os varejistas, ele terá maior domínio sobre o mercado e maior possibilidade de acerto. Já que quando elabora uma demanda voltada para os clientes finais o fornecedor leva em consideração tanto os varejistas quanto os clientes dos varejistas.

Lead time e o pedido do cliente

Christopher (2012) ressalta que existe uma lacuna entre o tempo do *lead time* e o ciclo do pedido do cliente. Esta lacuna pode representar atrasos, conseqüentemente perda de clientes para os fornecedores. Para suprir esta lacuna

o autor ressalta a utilização da demanda que possibilita o gerenciamento correto dos estoques e melhora a eficácia da empresa em diminuir o tempo de entrega ao cliente, evitando atrasos. No relacionamento com os fornecedores a gestão do tempo é crucial, já que o mercado atual requer velocidade e agilidade.

“É evidente que as condições de concorrência do mercado, bem como a natureza do produto, vão influenciar a disposição do cliente em esperar. Assim, um cliente pode estar disposto a esperar algumas semanas pela entrega de um automóvel com opcionais em particular, mas apenas um dia por um novo conjunto de pneus.” Christopher (2012, p.101).

Se o *lead time* é maior do que o cliente pode esperar, ainda mais no varejo, o resultado pode ser a perda de mercado e competitividade. Saber lidar com a precisão da demanda para a elaboração da previsão pode evitar a perda de consumidores, e a evitar custos e despesas desnecessárias, ou evitáveis. A elaboração da previsão visa o gerenciamento de estoques, para fechar a lacuna de *lead time* e do ciclo de pedido do cliente. Deste modo quando o varejista tem seu estoque esgotado, até a elaboração do pedido de compra junto ao fornecedor, demora um certo período. Após a compra, o fornecedor, na entrega do pedido, também gasta um tempo para realizar a entrega. No período entre o *lead time* de entrega e o ciclo de pedido, o varejista não terá em estoque o produto, e o cliente final não terá acesso ao mesmo. Assim, fechar esta lacuna, não é dever apenas do varejista, mas também do fornecedor, pois ele é o fabricante do produto, e se o cliente final não compra o produto, o fornecedor não gerará lucros.

Os novos conceitos de gestão e administração contribuíram para uma nova visão empresarial, antes as organizações adquiriam os estoques, e colocavam à venda, sem reconhecer qual a necessidade do mercado. Depois as empresas começaram a utilizar a tecnologia da informação para registrar as saídas do estoque para elaborar a demanda de acordo com os registros. O S&OP (*sales and operations planning*) planejamento de vendas e operações é um modelo de planejamento que “visa garantir que a organização consiga antecipar a exigência real do mercado e reagir da forma mais rentável” Christopher (2012, p.107). Garantindo o maior nível de satisfação do cliente com pontualidade de entrega e o mínimo de estoque.

Outra ferramenta de planejamento e previsão inicialmente utilizada pelo varejo, é o CPFR (*collaborative planning forecasting and replenishment*), planejamento, previsão e reabastecimento colaborativos. Funcionando como

mecanismo de integração da cadeia, com a gestão de comprador/fornecedor na cadeia. O CPFR utiliza o VMI (*vendor managed inventory*) que visa compartilhar as informações e trabalho, para criar planos e previsões conjuntas, tanto como oferta e demanda. O fornecedor, em vez do varejista, gerencia o fluxo dos produtos nas operações, e com a informação o fornecedor é capaz de gerenciar todos os estoques de mercadorias ao longo da cadeia, desta forma ele está gerindo os estoques de seus clientes, controlando todas as decisões e processos. No CPFR o intermediário não necessita elaborar pedidos, já que o fornecedor utiliza as informações para prever as necessidades. Com CPFR, o fornecedor tira do intermediário a independência de elaborar a demanda, facilitando a sua capacidade de produção, maior visibilidade da cadeia, evitando gargalos e estoques de segurança, produzindo a capacidade real, já que quanto mais intermediários entre o cliente final e o fornecedor maiores os riscos de erros na elaboração da demanda.

Gestão do lead time

“A maioria das organizações enfrenta um problema fundamental: o tempo que leva para adquirir, produzir e entregar o produto acabado para um cliente é mais longo do que o tempo que o cliente está disposto a esperar” Christopher (2012, p.100). O questionamento feito pelo autor induz à percepção do *lead time*, que tem como definição por Christopher (2012), como o tempo necessário para completar o processo de transformação de insumos em produto final entregue. Se o *lead time* é o tempo que o pedido é recebido até o momento em que o cliente recebe o produto final, o autor cita que os mesmos consumidores requerem o menor tempo possível para receber o produto. Na gestão dos fornecedores, lidar com o tempo é fundamental para o varejo. Com uma maior intimidade de negociação, o varejista saberá o *lead time* de entrega que o seu fornecedor entregará a mercadoria.

Tomando como exemplo no âmbito do varejo, um supermercado, que oferece diversos produtos, um cliente que procura um pacote de arroz, não fornece um pedido de um 1kg de arroz, até que o mesmo seja enviado ao fornecedor, e do mesmo até o produtor rural para que seja fabricado. Por fim, até que este caso hipotético tenha o *lead time* completo, a compra terá um período de tempo desproporcional ao interesse do cliente. Por tanto, o cliente requer um produto com o menor tempo possível, desta forma gerenciar o *lead time* requer a utilização de estoques, para equilibrar o tempo do recebimento do pedido até a entrega com o atendimento ao cliente, para que o objetivo final do gerenciamento da cadeia de

suprimentos seja alcançado. Além dos estoques, gerenciar atividades logísticas que ocorrem no processo, facilita a conexão entre o fornecedor e o varejo.

Christopher (2012) afirma que:

“Longos *lead times* significam uma resposta mais lenta para as necessidades do cliente, e, dada a importância crescente da velocidade de entrega no atual contexto internacionalmente competitivo, a combinação de custos elevados e falta de receptividade fornece uma receita para o declínio e a decadência.” Christopher (2012, p.143)

A demora na distribuição, longo *lead time*, pode comprometer a competitividade, já que os concorrentes terão em estoque um mesmo tipo de produto, acarretando a perda de mercado. Uma das características do varejo é a ampla variedade de empresas que oferecem um mesmo tipo de produto, e reduzir o *lead time*, ajuda a manter a posição de competitividade e na agregação de valor. Para entender a relação entre o *lead time* e a agregação de valor, podemos analisar dois fatores indicados por Christopher (2012), a concorrência com base no tempo e a gestão da cadeia logística. A primeira indicação pela base em tempo, onde o tempo significa o período gasto entre a produção até a entrega final, com as atividades logísticas que ocorrem na cadeia de suprimentos. Enquanto a gestão da cadeia logística envolve a prática destas atividades que ocorrem na cadeia e um bom gerenciar corretamente, pode reduzir custos e principalmente o tempo.

Concorrência relacionada ao tempo

Saber o momento de disponibilizar o produto no mercado, não tem apenas o interesse do marketing. No passado, os produtos costumavam ter um ciclo de vida longo. Como exemplo mostrado por Christopher (2012), que a máquina de escrever teve vida útil de 30 anos, onde durante este período poucas alterações eram feitas no produto. Atualmente o ciclo da vida útil tem diminuído. Onde em curtos espaços de tempo, como 2 ou 3 anos, um mesmo produto recebe várias alterações. A relação do ciclo de vida do produto com a gestão do *lead time*, engloba a gestão da cadeia de suprimentos com a competitividade relacionada ao tempo gasto em disponibilizar o produto. Disponibilizar mais rápido, garante a aceitação do mercado, pois com a redução do tempo de vida, o tempo de espera do mercado final é menor.

Não foi apenas o produto final que diminuiu o seu tempo de vida útil. Produtos de clientes industriais, também tiveram uma diminuída no ciclo de vida. Desta forma clientes finais e clientes da cadeia estão mais perceptíveis ao tempo. Considerando

que a concorrência do mercado, dificulta a aceitação do produto, pois mais variações de um mesmo produto ficam disponíveis aos clientes, que terão vasta lista de opções de compras. Assim, os clientes da cadeia requerem dos fornecedores uma maior rapidez na entrega dos suprimentos, para atender rapidamente seus consumidores, e dificultando o serviço dos concorrentes. Se o ciclo de vida encurtou, e há uma demora no *lead time*, certamente o produto não terá tempo suficiente no mercado para gerar lucros ou ganhar espaço diante dos concorrentes, desta forma a concorrência também tem base relacionada ao tempo de disponibilização do produto. Se o fornecedor disponibiliza com mais rapidez, garantindo ao varejista uma maior exatidão na previsão de vendas e no ganho de competitividade, considerando que a demanda do mercado é a mesma para os concorrentes, o varejista ganhará vantagem competitiva.

Gestão da cadeia logística

“A chave para o sucesso do controle dos *lead times* logísticos é a gestão da cadeia logística, um processo pelo qual os *lead times* de fabricação e aquisição são ligados as necessidades do mercado.” Christopher (2012, p.152). Entre os objetivos da gestão logística, de acordo com o autor, estão a maior flexibilidade, tempos de resposta mais rápidos e a diminuição de custos. As atividades logísticas que ocorrem durante a cadeia de suprimentos, podem atingir os objetivos mencionados ou contribuir para o inverso. Como exemplo, demonstrado por Christopher (2012), mover um pallet, para reposicioná-lo ou armazená-lo ou movê-lo para fora, são atividades logísticas que não agrega valor ao produto, e tem um aumento dos custos.

O gerenciamento do tempo, também pode ser considerado uma atividade logística que pode, ou não, aumentar os custos do produto, sem agregar valor ao mesmo. Atividades que agregam valor, são as que criam benefícios aos clientes, e os mesmos tem interesse em pagar. Desta forma, atividades logísticas não são consideradas atividades que agregam valor, porem são necessárias para o alcançar o objetivo de entregar ao cliente o produto da melhor maneira possível. Christopher (2012) sugere a elaboração de um gráfico, que fique destacado visualmente as atividades que não agregam valor em relação atividades que agregam custos, de acordo com a figura 2, onde identificar o tempo que agrega e não agrega valor, é fundamental para melhorar os processos logísticos, e alcançar os objetivos da

gestão da cadeia logística, de reduzir o *lead time*, reduzir os custos logísticos e aumentar a flexibilidade.

“Nas empresas que não reconhecem a importância da gestão da cadeia de suprimentos como um sistema integrado, é muito comum que períodos consideráveis de tempo sejam consumidos nas interfaces, entre fases adjacentes no processo total, e nos procedimentos realizados de forma ineficiente.” Christopher (2012, p.158)

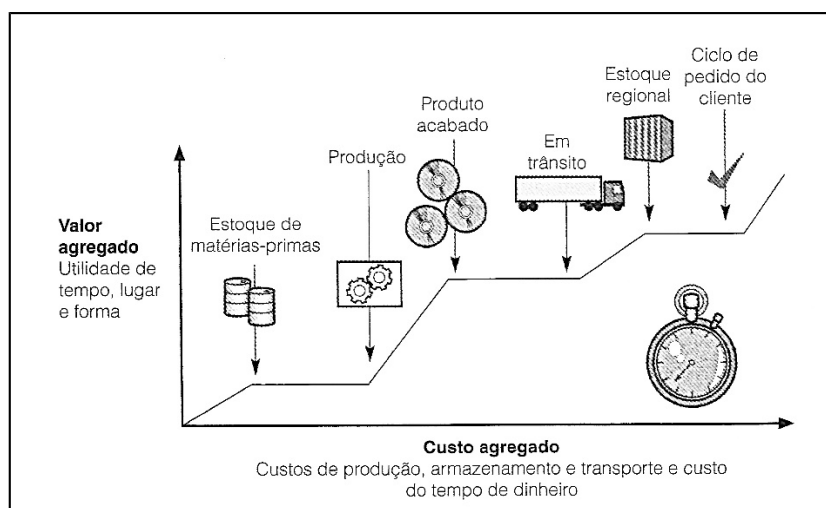


Figura 3 – Quais atividades que agregam custo e quais as que agregam valor?

Fonte – Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Autor - Martin Christopher (2012)

As atividades logísticas feitas pelos fornecedores, são processos que auxiliam no gerenciamento da distribuição e para alcançar o objetivo final, de entregar o produto ao cliente final, como o transporte, movimentação e estoques. Porém, estas atividades agregam custos, como o exemplo em relação a movimentação de um pallet. Todas estas atividades requerem tempo para serem executadas, e esse tempo, de acordo com Christopher (2012) engloba o *lead time*. Quanto mais as atividades logísticas utilizam o tempo, mais custos serão acrescentados ao produto, então se o fornecedor identificar quais as atividades logísticas que ocorrem de maneira inadequada na distribuição ao varejo, e quais as atividades que podem ser excluídas deste processo, reduzirá o *lead time* logístico, consequentemente evitando o aumento do custo.

Em busca da integração da cadeia de suprimentos, o relacionamento com os fornecedores poderá ajudar na identificação do tempo gasto de forma desnecessária. O autor Christopher (2012) ressalta que para identificar todos os problemas de demora, ou atraso, na cadeia requer uma visão ampla, desde a etapa

do início da cadeia, com os fornecedores de matéria prima até a entrega consumada do produto final.

Existem diversas maneiras de identificar os pontos da cadeia onde há problemas de gerenciamento do tempo. Christopher (2012) defende a utilização de um mapa da cadeia de suprimentos, que é feito de forma visual. No âmbito do varejo, identificar o tempo gasto desde o processo de obtenção da matéria-prima, fabricação dos itens, distribuição e estocagem que ocorre, até o tempo em que o produto é gasto em transporte, pode deixar claro onde há um maior consumo do tempo. Como o varejo trabalha com diversos produtos, e com muitas reposições de estoques, identificar os gargalos do fornecimento, desde atividades simplistas, facilitará a redução de custos. Além de que a melhoria nos processos e atividades logísticas que ocorrem no relacionamento com os fornecedores, poderá melhorar a competitividade das empresas.

3. ANÁLISE DO REFERENCIAL

A cadeia de suprimentos representa a sequência dos processos entre agentes que ocorrem desde a fabricação até a entrega do produto final, assim como Ballou (2006) apresenta no conceito da cadeia de suprimentos. A logística tem o objetivo de atender a cadeia de suprimentos na realização de atividades que interligam seus agentes, como entre fornecedores e varejistas, desta forma, na gestão dos fornecedores é necessário o conhecimento das atividades logísticas. As atividades logísticas são necessárias para escoar a produção, e são as responsáveis pelo gerenciamento das mercadorias e pela prática da distribuição.

O relacionamento com os fornecedores pode ser considerado como uma ferramenta necessária para alcançar o diferencial, ocasionando a vantagem competitiva através das atividades logísticas que ocorrem ao decorrer da cadeia. A comunicação e a T.I. favorecem as trocas de informações, facilitando a identificação de processos desnecessários nas atividades logísticas que ocorrem na cadeia, reduzindo os custos.

A competitiva crescente contribuiu para o estudo das relações entre os fornecedores para alcançar maior eficiência e superioridade. Da mesma forma que a gestão integrada, também procura aproximar os elos da cadeia, evitando a individualidade nas tomadas de decisão, favorecendo os agentes da cadeia no compartilhamento de objetivos. Esse compartilhamento de objetivos origina os canais de distribuição que realizam o escoamento da produção, e é a conexão entre o fornecedor e o varejo, desta forma o relacionamento com o fornecedor pode gerar uma preferência de escoamento, superando os concorrentes.

Para alcançar o relacionamento ideal nos canais de distribuição existe a comunicação empresarial que através da tecnologia da informação utiliza modelos de EDI, RFID, softwares, códigos de barras entre outros para aproximar-se do fornecedor, favorecendo a utilização de ferramentas específicas, melhorando o relacionamento que conseqüentemente melhora a comunicação e a variabilidade de negociação, assim como demonstrado com o uso do CPFR, onde o fornecedor gere os estoques dos intermediários. Desta forma a troca de informações tem função especial na gestão dos fornecedores já que a maior troca de dados aumenta as chances de identificar problemas relacionados a falta de informação, como exemplo problemas relacionados a decisões de transporte, distribuição e demanda.

Os clientes da cadeia requerem fornecedores com menores *lead times* que possam suprir o mais rápido possível suas necessidades, já que os consumidores finais estão menos flexíveis à demora. O *lead time* fica evidente no atendimento da demanda, já que ela define o pedido de compra, e se não for considerado o tempo de espera para entrega do fornecedor no momento em que acabar o estoque haverá um período em que não terá estoques para suprir os consumidores finais.

Se o *lead time* não é gerido e não atende os clientes finais, os fornecedores terão grandes prejuízos pois perderá o mercado consumidor havendo gargalos de produção que afeta tanto os fornecedores como os varejistas. Desta forma a utilização da cadeia logística auxilia na identificação de possíveis problemas e consequentemente na resolução dos mesmos evitando atrasos e aumento de custos. O gestor de um varejista não deve apenas procurar erros de atraso na própria empresa, mas buscar identificar em quais pontos da cadeia existem atividades que aumentam o *lead time*, já que o *lead time* é cumulativo ao decorrer da cadeia de suprimentos.

A competitividade fez com que os interesses dos fornecedores em atender o cliente final crescessem, como exemplo, a utilização do CPFR, onde o fornecedor gere o estoque do varejo, aumentando seu poder de decisão ante o mercado consumidor final. Com essa nova visão de atender o cliente final, os fornecedores identificaram nos varejistas a necessidade da integração, que reduz o *lead time*, ajudando a manter a posição de competitividade e agregação de valor. Gerir as atividades logísticas de forma integrada, possibilita ao varejo diminuir custos, o uso de mão de obra, evitar erros e atrasos. Sendo benéfica para ambos, e principalmente ao consumidor final.

4. CONCLUSÕES

A competitividade existente entre varejistas impulsiona as organizações a procurar uma maior eficiência para atender o cliente final com a melhor qualidade e menores custos possíveis. Identificar os problemas que ocorrem na gestão da cadeia de suprimentos ajuda na melhoria dos processos. No meio acadêmico faz-se necessário o estudo sobre o relacionamento com os fornecedores como um diferencial, já que engloba assuntos pertinentes à gestão de compras, gestão de demanda, marketing, logística, entre outros. Um assunto pouco relacionado à eficiência empresarial já que são detalhes que possibilitam o melhor relacionamento com o fornecedor, que é a melhor comunicação e uma maior flexibilidade nas atividades logísticas entre o varejo e os fornecedores.

Conclui-se que foi alcançado o objetivo, considerando que o gerenciamento do fornecedor na cadeia de suprimentos do varejo, ocorre de maneira que alcance a gestão integrada, de forma implícita, através das atividades logísticas, que são a definição da demanda dos intermediários e clientes finais, utilização de uma comunicação eficiente, através do EDI, e da gestão do *lead time*, com uso de métodos como o CPFR e o *JIT*. Entender a união entre a gestão dos fornecedores na cadeia de suprimentos aliada ao varejo, ajuda os varejistas alcançarem o objetivo da distribuição, em reduzir custos, aumentar a comunicabilidade empresarial, que facilitará na melhoria das atividades da cadeia de suprimentos, levando ao cliente final um produto mais barato e com maior rapidez e agilidade, alcançando a vantagem competitiva.

A pouca base teórica que envolve o relacionamento entre fornecedores no varejo, foi um fator limitador. Poucos autores abordam as causas que conduzem uma empresa à vantagem competitiva. Dificultando a pesquisa exploratória em materiais específicos. Uma futura pesquisa de observação prática, sobre fornecedores específicos do varejo, se estende como fator motivador para manter os estudos na área de logística e marketing.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4ª Edição. Brasil: CENGAGE Learning, 2012. 332 p.

FERREIRA, Karine Araújo; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Tecnologia da Informação e Logística**: os impactos do EDI nas operações logísticas de uma empresa do setor automobilístico. Monografia de Graduação em Engenharia de Produção, apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia–Escola de Minas-Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto: UFOP, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 4ª Edição. São Paulo: ATLAS, 2010. 528 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégias de Marketing para Varejo**: inovações e diferenciações estratégicas. Brasil: NOVATEC, 2007. 347 p.

MACHLINE, Claude. **Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 51, n. 3, p. 227-231, June 2011. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000300003&lng=en&nrm=iso>. access on 29 Mar. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000300003>

PORTER, Michael E. **O Que É Estratégia?**. HARVARD BUSINESS REVIEW, v. 1, p. 25, 1996.

SILVA, Cláudio Nei Nascimento. PORTO, Marcelo Duarte. **Metodologia científica descomplicada**: prática científica para iniciantes. Brasília: Editora IFB, 2016. 104 p.

VAROTTO, Luís Fernando. **História do varejo**. GV-executivo, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 86-90, jan. 2006. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34379>>. Acesso em: 10 Mar. 2017.