

PERFORMANCE OPERACIONAL EM TEMPO E VARIAÇÃO ENVOLVE COMPROMISSO LOGÍSTICO DE HORTIFRUTI EM SUPERMERCADOS

Deusdeth Pereira¹

Lucélia Gomes²

Hélio Ávalo³

RESUMO

Objetivou-se com esse trabalho abordar uma revisão sobre o processo logístico do setor hortifruti e relatar um estudo de caso de uma rede de supermercados. A metodologia utilizada nesse trabalho foi revisão bibliográfica na literatura e estudo de caso de uma rede de supermercados, através de questionário aberto e posteriormente foi realizada uma entrevista semi-estruturada. A rede tem um programa de logística eficiente, as compras de hortifruti são feitas de atacadistas, exceto as folhas, que são fornecidas diretamente pelo produtor rural local, a entrega dos produtos é feita pelos mesmos, visando à redução das perdas e dos custos. A grande preocupação da rede é ter produtos de qualidade para oferecer aos seus clientes, para isto todas as lojas têm um agente de prevenção para analisar a qualidade do produto antes de serem expostas nas gôndolas. A análise dos dados com as perdas na seção de hortifruti demonstra que é área mais crítica da rede que demonstrou resultados acima da média nacional, comprometendo negativamente para o resultado da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: abastecimento, supermercados, gôndolas, hortifruti, logística.

ABSTRACT:

The objective of this work deals with a review about the logistical process of fruit and vegetables sector and report a case study of a supermarkets' chain. The methodology used in this study was bibliographic review in the literature and a case study of a supermarket chain, through an open questionnaire and later a semi-structured interview was done. The chain has an efficient logistics program, the purchases of fruit are made from wholesalers, except the leaves, which are provided directly by the local rural producer, and the delivery of the products is also done by them, aiming at the reduction of losses and costs. The great concern of the chain is to have quality products to offer to their customers, that's why all the shops have an agent of prevention to analyze the quality of the product before being exposed in gondolas. The analysis of the data with the losses in fruit and vegetables section shows that it is the most critical area of the chain that has shown results above the national average, compromising negatively the company result.

KEYWORDS: supply, supermarkets, gondolas, fruit and vegetables, logistics.

¹ Graduado em Ciências Contábeis e Pós Graduando em MBA em Gestão de Negócios – UNIGRAN

² Graduada em Administração de Empresas e Pós Graduanda em MBA em Gestão de Negócios – UNIGRAN

³ Mestre em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal da Grande Dourados, professor no Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Negócios – UNIGRAN

INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade empresarial nos últimos anos, têm-se buscado pela excelência nos negócios, com o objetivo de vencer a concorrência e aumentar a lucratividade. A meta é a busca pela eliminação do desperdício e otimização dos processos, neste sentido, a logística surge como um grande potencial de redução de custos.

A logística deve ser vista como elo entre o mercado e a atividade operacional da empresa, com um raio de ação que se estende sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias-primas até a entrega do produto final (DIAS, 1993). As empresas supermercadistas têm nas operações logísticas, o principal elemento de sucesso para vencer os desafios motivados pela concorrência e pelos elevados custos operacionais. A finalidade da logística para os supermercados é elementar: ter o produto certo, na hora certa, da maneira certa, na quantidade certa, no local certo ao menor custo possível.

A mudança nos hábitos alimentares da população está levando os gestores das organizações a encontrarem diferenciais competitivos que correspondam a novas demandas de necessidades dos consumidores. Essas mudanças ocorreram principalmente na aquisição de mercadorias: muitos passaram a comprá-las de forma centralizada e diretamente do produtor, reduzindo o número de intermediários (VIDAL et al., 2003).

Nesse contexto, aparecem as frutas, legumes e verduras, que estão definitivamente sendo incorporado ao dia-a-dia dos brasileiros elevando-se consideravelmente o consumo desses produtos. Os supermercados precisam ter uma logística eficiente e objetiva, oferecendo aos seus clientes produtos com qualidade e em quantidade suficiente, no local demandado a um preço justo, diminuindo ao máximo de desperdícios em todos os subsistemas logísticos.

Colocar alimento ao alcance das pessoas não é questão apenas de aumentar a produção global, mas sim que esses alimentos tenham a garantia de serem produzidos e distribuídos até o consumidor final. Esse deslocamento dos alimentos deve ser monitorado de tal forma que ocorra uma quantidade mínima de perdas e que essa postura quanto à minimização dos desperdícios envolva todos os atores participantes da cadeia produtiva (FARIAS; MARTINS, 2002).

Antes, tais produtos eram comercializados em feiras livres e atualmente existe forte participação das grandes redes supermercadistas. Atraídos pela qualidade garantida, os consumidores que se dirigem a esses estabelecimentos adquirirão produtos que, desde sua produção até a exposição nas lojas, passam por rigorosos controles. Nesse sentido, objetivou-se com esse trabalho abordar uma revisão sobre o processo logístico do setor hortifruti e relatar um estudo de caso de uma rede de supermercados.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Logística

A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final (BALLOU, 1993). O processo logístico ocorre 24 horas por dia e poucas áreas de operações envolvem a complexidade ou abrangem o escopo geográfico característico da logística (BOWERSOX;CLOSS, 2001). A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, com a organização e os seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades (CHRISTOPHER, 2007).

Logística é um processo de “planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender as necessidades dos clientes”. Porém, novas tecnologias e necessidades impostas pelo mercado fizeram com que o conceito de logística se especializasse para atender a necessidade crescente de ferramentas de gestão eficientes ao fluxo de retorno de produtos e materiais (MARTINS, 2002).

O principal objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários e no momento desejado (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A logística é o elemento chave para a sobrevivência e crescimento das empresas (POZO, 2007). A logística envolve a integração de informações e posiciona-se dentro da empresa como uma das competências que auxiliam o processo de criação de valor para o cliente (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Desta forma, a operação logística é uma vantagem estratégica para a empresa.

A logística, por ser um tema estratégico deve receber atenção especial das empresas. No desenvolvimento de estratégias na cadeia de abastecimento torna-se necessário que se considerem os fatores externos de mercado em que o cliente está inserido. Desta forma, pode-se observar que o grande impulsionador das estratégias é o mercado consumidor o que torna imprescindível que se conheça este mercado profundamente para que se possa fazer com que o produto ou serviço chegue ao cliente com qualidade, no menor prazo e com preço justo (BERTAGLIA, 2005).

1.2 Setor de Compras

A atividade do setor de compras tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas (VIANA, 2000). O setor de compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento (DIAS, 1993).

A função de compras é vital para o processo de redução de custos da organização, visto que, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir drasticamente os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa (POZO, 2007). Com as compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com os fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transportes também podem ser reduzidos em função do volume de compras. As compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda o custo do transporte. Algumas organizações optem por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos e de forma centralizada, enquanto as compras de menor quantidade são realizadas localmente (BERTAGLIA, 2005).

A seleção de fornecedores é considerada ponto-chave do processo de compras (DIAS, 1993). O potencial do fornecedor deve ser verificado, assim como as instalações e os produtos. Selecionar fornecedores é reunir um grupo que preencha todos os requisitos básicos, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados. As organizações que querem obter sucesso no mercado dependem extremamente do relacionamento que mantêm com seus fornecedores para atender eficientemente a demanda requerida pelos clientes (BERTAGLIA, 2005).

1.3 Armazenamento

O armazenamento se refere à administração do espaço necessário para manter estoques e envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém (BALLOU, 1993). Além de ser uma atividade que diz respeito à estocagem ordenada e à distribuição de produtos acabados dentro da própria fábrica ou em locais

destinados a este fim, pelos fabricantes, ou através de um processo de distribuição (MOURA, 1997). Envolve a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados (POZO, 2007).

Os estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas (BALLOU, 2007). A existência dos estoques se faz necessária quando a impossibilidade ou inviabilidade de coordenar suprimentos e demanda, quer por incapacidade, pelo alto custo de obtenção ou por restrições tecnológicas, com fins especulativos, pela escassez ou pela oportunidade, com a finalidade de gerenciar incertezas de previsões de suprimento e/ou demanda, na formação de estoque de segurança (CORREA et al., 2000).

Os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes. Entretanto, a formação de estoques consome capital de giro, que pode não estar tendo nenhum retorno do investimento efetuado e, por outro lado, pode ser necessitado com urgência em outro segmento da empresa, motivo pelo qual o gerenciamento deve projetar níveis adequados, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo (VIANA, 2000).

Existem algumas vantagens em relação à correta gestão dos estoques, dentre elas: a) a melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor; b) os estoques agem como amortecedores entre a demanda e o suprimento; c) podem proporcionar economia de escala nas compras; d) agem como proteção contra aumento de preços e contingências (BALLOU, 1993).

A economia de escala nas compras evidencia a importância da análise dos níveis de estoques antes das compras. Pois se a empresa detém um volume alto de estoques e não realiza esta prévia análise, as economias geradas pelas compras de lotes maiores podem ser cobertas por custos maiores na manutenção destes estoques. A principal função da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa (POZO, 2007).

1.4 Distribuição

A distribuição é a atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos, estando, por conseqüência, intimamente ligada à movimentação e a transportes (VIANA, 2000). A distribuição é efetuada via transporte, apresentando as seguintes modalidades: rodoviário, ferroviário, hidroviário, marítimo, aeroviário e intermodal.

A distribuição física é fundamental para o êxito das organizações, pois se trata do segmento logístico mais próximo do consumidor final (MARTINS, 2002). A entrega do produto nas quantidades pedidas e no tempo exato pode representar um diferencial competitivo ímpar perante o cliente. A distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais. Preocupa-se principalmente com os bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com mercadoria que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores (BALLOU, 1993).

A distribuição física representa um custo significativo para a maioria dos negócios, impactando diretamente na competitividade, de acordo com sua velocidade, confiabilidade e controlabilidade ao entregar bens aos consumidores dentro do prazo (ALT; MARTINS, 2005).

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho foi revisão bibliográfica na literatura sobre o processo logístico do setor hortifruti e relatar um estudo de caso de uma rede de supermercados do interior de Mato Grosso do Sul.

Os fornecedores de hortifruti que abastecem a rede são compostos de Atacadistas e Produtores Rurais, a escolha é definida pela qualidade, preço e logística. O cadastro de fornecedores/produtores após aprovado é realizado contrato de parceria, os atacadistas fornecem frutas, verduras e legumes e os produtores rurais as hortaliças. A rede prioriza os produtores rurais da região, onde esta localizada suas lojas, visando facilitar a logística com foco em manter a qualidade dos seus produtos.

O setor de hortifruti da rede adota o sistema centralizado de compras e não possui um setor específico de logística. As unidades informam diariamente as sugestões de compra dos produtos a serem adquiridas, essas informações são encaminhadas ao responsável pelas compras de frutas, legumes e verduras. Após a coleta de todos os dados, a compra é realizada com o fornecedor que apresentar o melhor preço e qualidade.

O processo de compras para as folhas é diferenciado das frutas, legumes e verduras, por serem altamente perecíveis são adquiridos dos produtores da região onde estão localizados os supermercados, não é utilizado o sistema de cotação de preço. Os preços são fixados através de contrato entre a rede e os produtores locais, sendo que, em um dia da semana é realizada as promoções das hortaliças, os preços pagos aos produtores sofrem um deságio em comum acordo.

O preço fixado no contrato pode haver modificações, variando de acordo com a oferta desses produtos influenciados pelo cenário econômico e os fatores climáticos, a negociação ocorre entre ambas às partes, a quantidade de entrega diária ocorre de acordo com o giro do produto no dia anterior, todas as quebras e devoluções são arcadas pelos produtores rurais.

O recebimento dos produtos é diário exceto as frutas exóticas (frutas típicas de uma determinada região) que são fornecidas somente nos dias de promoções e finais de semana por serem produtos de pouca aceitação. As entregas são realizadas no período da manhã, à conferência é feita pelo encarregado do setor acompanhado de um agente de prevenção que avaliam a qualidade dos produtos.

Por se tratarem de produtos perecíveis, as lojas não possuem grande quantidade de estoque, os produtos que necessitam de refrigeração é mantido em suas próprias embalagens e direcionados as câmaras frias, os produtos que não necessitam de refrigeração como: batata, cebola, laranja entre outros, são mantidos na área de venda.

O controle de estoque de cada loja é realizado por um programa específico, o sistema é alimentado após a conferência do recebimento através das notas fiscais, no período da noite são processadas as vendas do dia e automaticamente é feita à baixa no estoque. Os inventários de estoques são realizados semanalmente, para identificar as perdas do setor. Hoje no ramo supermercadista a seção de hortifruti esta entre as seções que mais apresenta perdas e a rede vem trabalhando com objetivo de reduzir esse prejuízo e conseqüentemente melhorar seus resultados.

A modalidade de transporte utilizada pelo grupo é o rodoviário, todos os produtos são entregues pelos fornecedores. Os produtos que vem de outros estados são transportados em caminhões refrigerados e os produtos da cidade em caminhões baú. A cadeia de distribuição na qual se insere a empresa estrutura-se da seguinte forma. Podemos visualizar na figura 01 os possíveis canais, desde a saída do produtor até às mãos do consumidor.

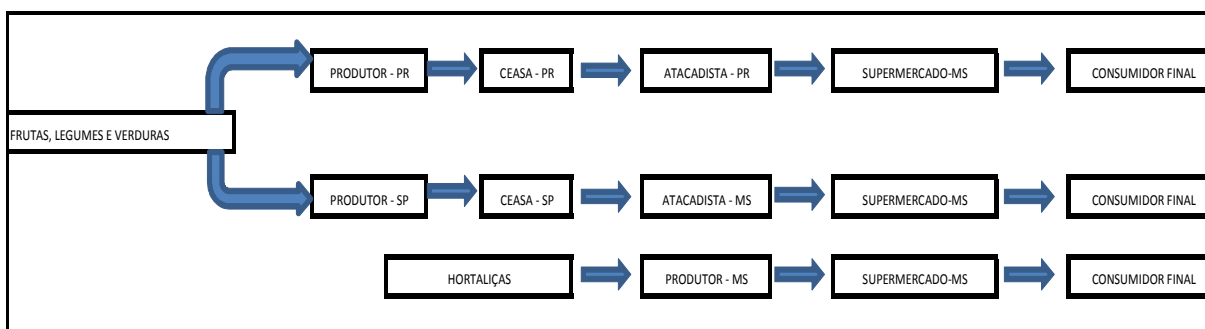


Figura 01: Estrutura do canal de distribuição da Rede de Supermercados

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

O método para coleta de dados ocorreu através de questionário aberto e posteriormente foi realizada uma entrevista semi-estruturada, realizada em agosto de 2013. O questionário e a entrevista foram realizados com o gerente de compras de frutas, legumes e verduras da rede de supermercados, que está a seis anos no cargo, iniciou sua história na rede como repositor de mercadoria no setor de hortifruti, exerceu o cargo de gerente de loja em meados de 2005, nesse período pode constatar o comportamento da clientela e suas exigências. A escolha se deve a representatividade que a rede possui no Estado do Mato Grosso do Sul, hoje esta entre as 100 maiores empresas do Ranking Nacional ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados e Ranking Revista Supermercado Moderno.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados permitiu identificar que uma das estratégias de logística aplicada pela rede são as compras centralizadas, que proporcionam vantagens no processo de compras, obtendo melhores preços e serviços em função do maior volume negociado com os fornecedores. Todas as compras de frutas, legumes e verduras são feitas de atacadistas exceto as hortaliças que são compradas de produtores locais. Essa estratégia de compras é adotada segundo o entrevistado pela questão de logística e redução dos custos.

Devido à alta perecibilidade dos produtos e a preocupação com a satisfação do cliente, a frequência de compras é diária, com uma previsão de estoque para no máximo dois dias, garantindo produtos frescos e de qualidade. No caso das hortaliças, como são mais sensíveis as entregas é diariamente e a troca das sobras do dia anterior feitas pelos próprios fornecedores garantindo assim a sua qualidade e boa aparência. Todas as lojas têm agentes de prevenções que são responsáveis pela qualidade dos produtos antes da exposição nas gôndolas.

Objetivo da rede é reduzir o índice de perda dos produtos de hortifruti para um patamar aceitável abaixo dos 4,22% comparado com as vendas realizadas, ficando assim dentro dos índices nacionais das grandes redes de supermercados, conforme pesquisa elaborada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados em 2012). A figura 02 a seguir mostra que a rede esta com seus índices de perda elevado, em 2010 o índice fechou em 6,36%, 2011 ficou em 7,53% e 2012 um índice de 7,88%.

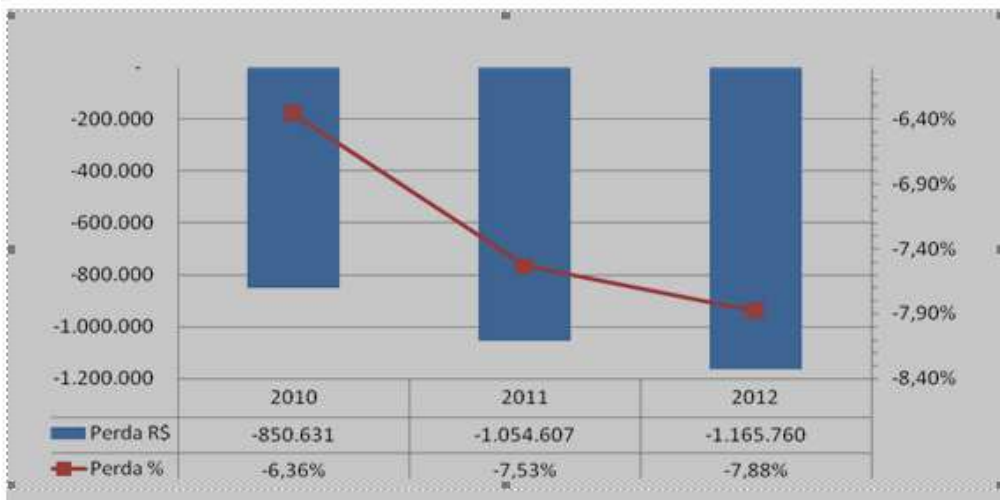


Figura 02: Resultado de Perda do Setor de Hortifruti da Rede

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Para alcançar o objetivo a empresa está investindo em qualificação de seus colaboradores, para diminuir os erros operacionais no recebimento das mercadorias até o abastecimento na área de venda, outro campo de investimento da rede é a prevenção eletrônica, algumas lojas da rede já estão sendo implantado circuito interno de TV para inibir os roubos e as degustações dos produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo, visualizamos que a rede tem um programa de logística eficiente, adotando as compras centralizadas, opta por fornecedores atacadistas, evitando o deslocamento até os grandes centros, as entregas são realizadas diariamente o que diminui as perdas e proporciona aos clientes maior satisfação com produtos de melhor qualidade. Todas as compras de frutas, legumes e verduras são feitas de atacadistas exceto as hortaliças que são compradas de produtores locais. Essa estratégia de compras é adotada pela empresa por ser questão de logística e redução dos custos.

Sugere-se um estudo que possa verificar a possibilidade da Rede de Supermercados, estarem adquirindo as frutas, legumes e verduras diretamente do Ceasa de São Paulo e Paraná, eliminando os intermediários e com

isso aumentando sua rentabilidade e também estudar a aquisição de um novo sistema gerencial interligado recebimento e venda, assim o controle de estoque da rede será em tempo real.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALT, P.R.C.; MARTINS, P.G. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BALLOU, R.H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2007.

BALLOU, R.H. Logística Empresarial: transportes, administração e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, P.R. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 2007.

CORREA, H.L. Planejamento Programação e Controle da Produção – MRP II /ERP, conceitos, uso e implantação, São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, M.A.P. Administração de Materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.

FARIAS, R. M.; MARTINS, C. R. Produção de alimentos x desperdício: Tipo, causas e como reduzir perdas na produção agrícola – Revisão. Revista da FZVA, Uruguaiana, v. 9, n. 1, p. 20-32. 2002.

MARTINS, R.S. Operador Logístico. Instituto para o Desenvolvimento da Qualidade nos Transportes. Confederação Nacional dos Transportes. Brasília: IDAQ/CNT, 2002.

MOURA, R.A. Manual de Logística: armazenagem e distribuição física. v.2. São Paulo: IMAM, 1997.

POZO, H. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, J.J. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDAL, A.J. BARROS, C.H.M.; BOTEON, M. Análise de relação comercial entre horticultor e o supermercado. In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 2003, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.