



**“LOGÍSTICA NO VAREJO:
NA TEORIA A PRÁTICA É
OUTRA”**

Por: J.G.Vantine

São Paulo, 03 de Junho de 2004





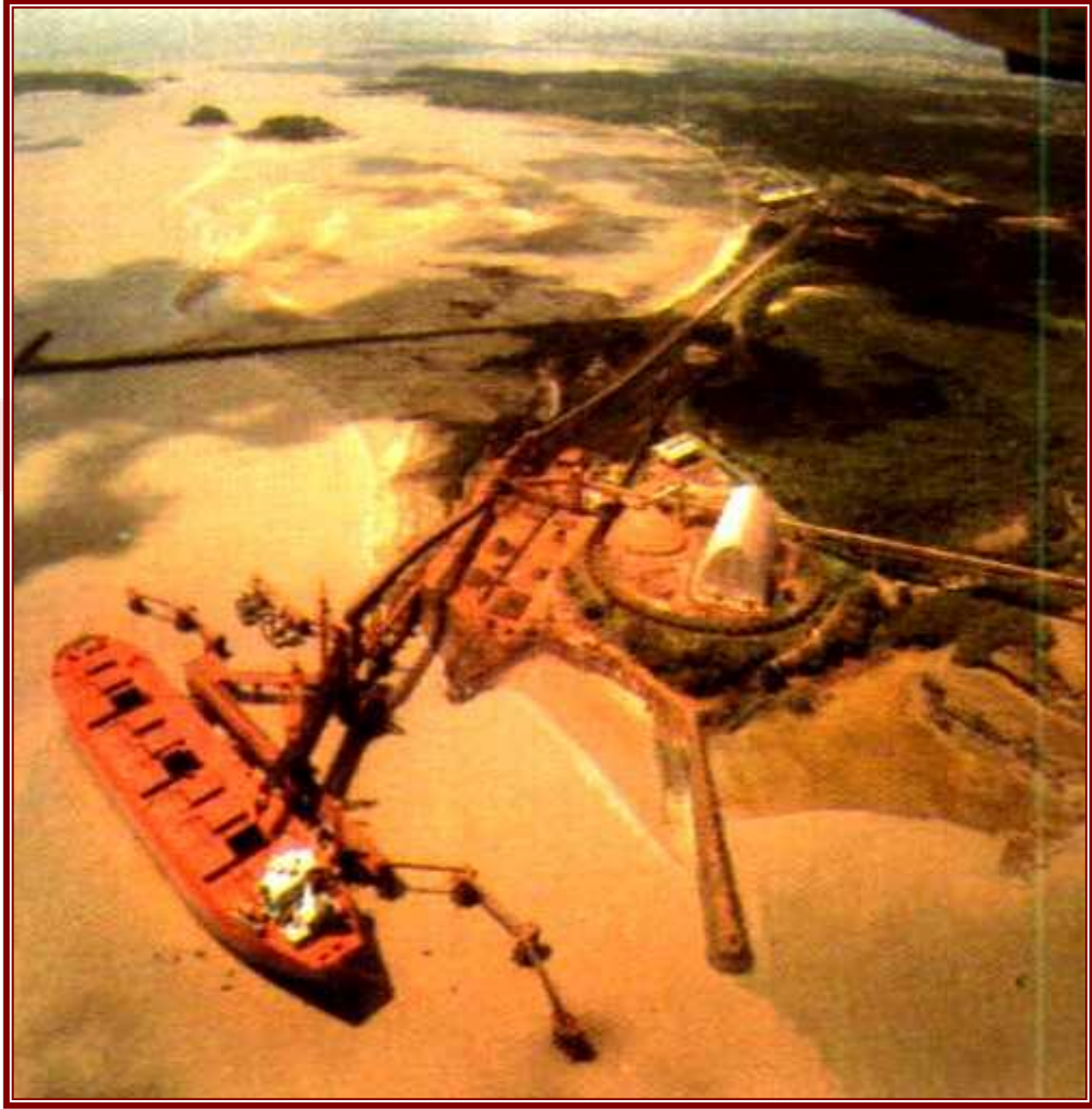


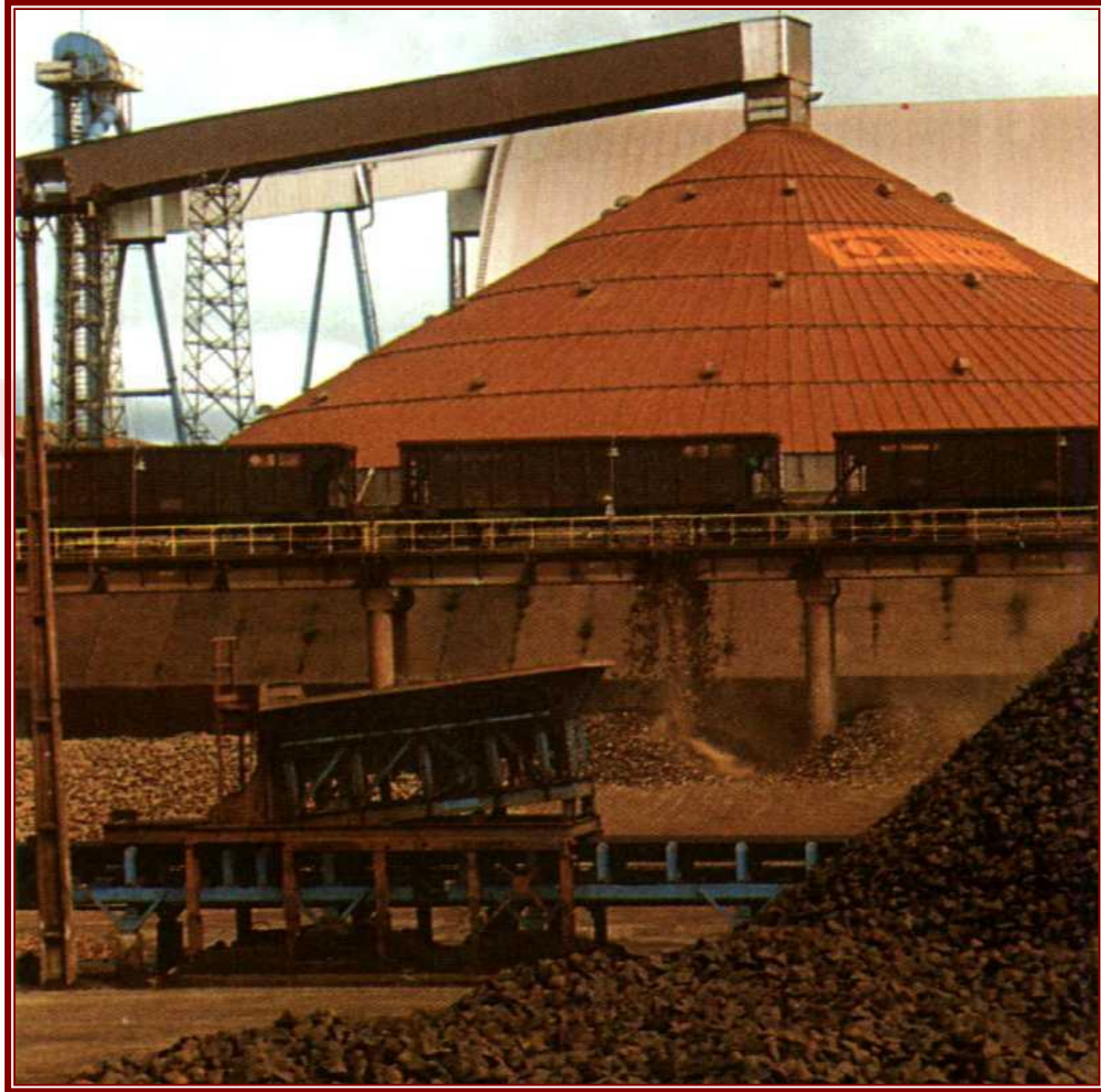


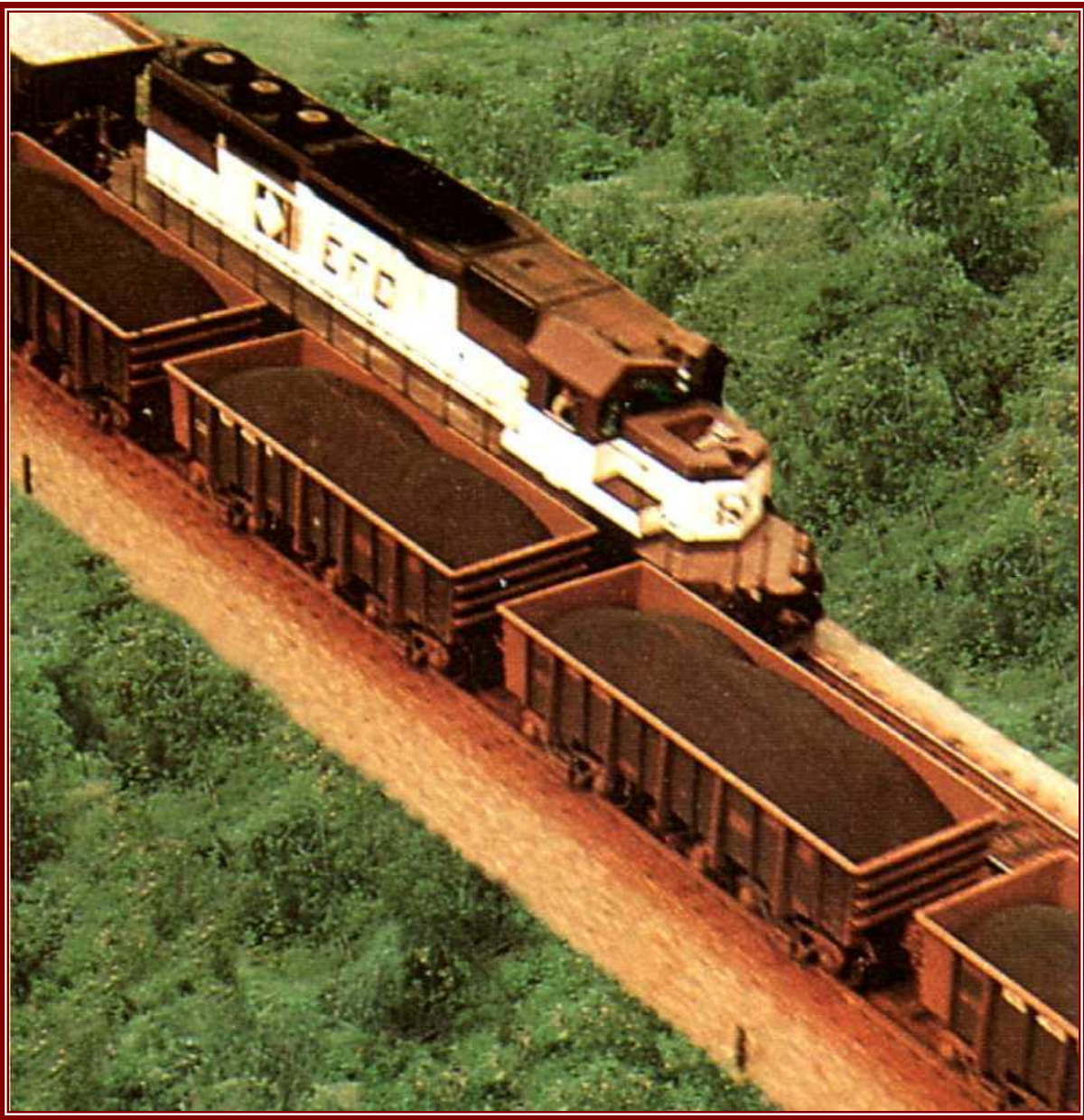


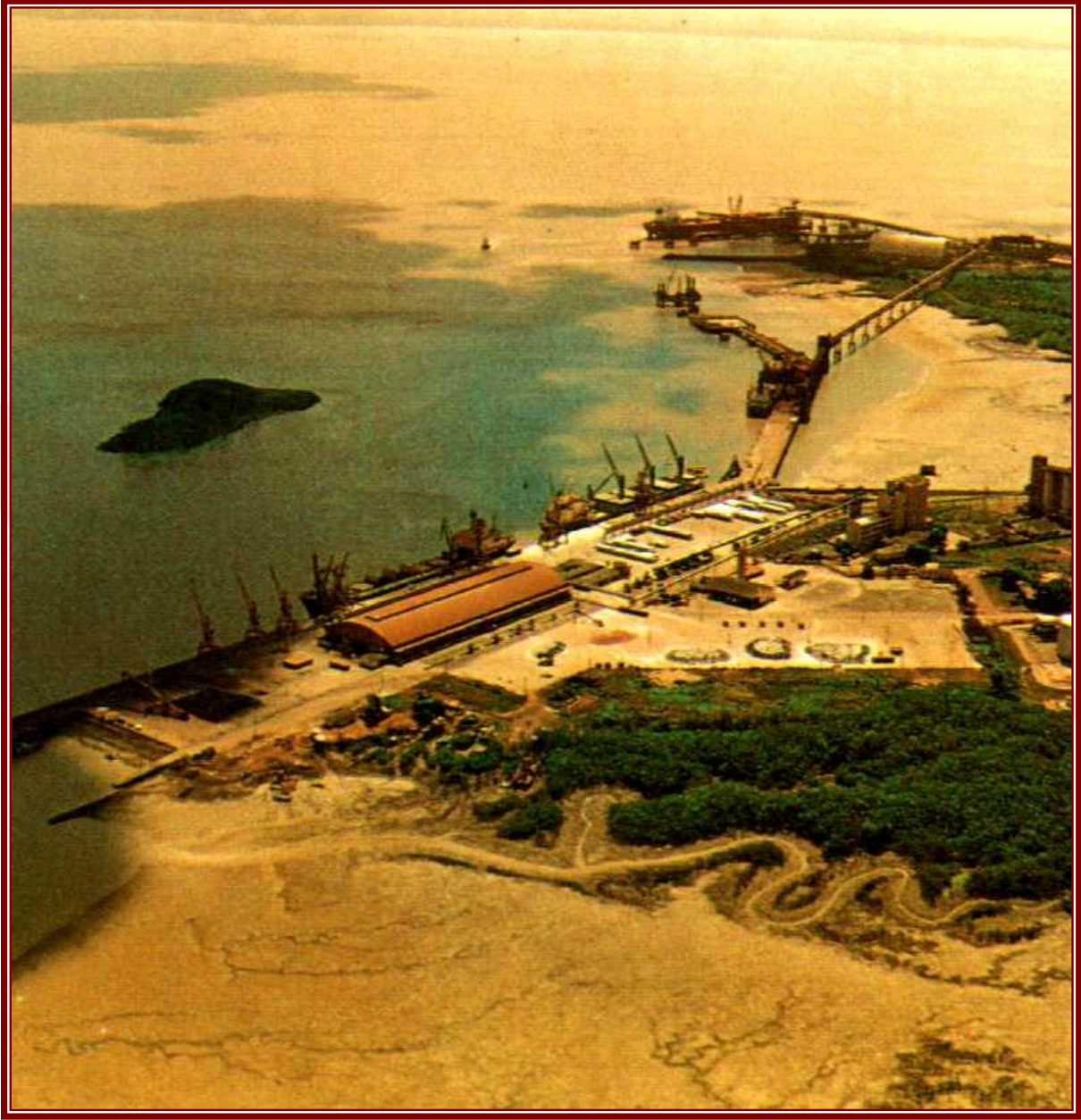


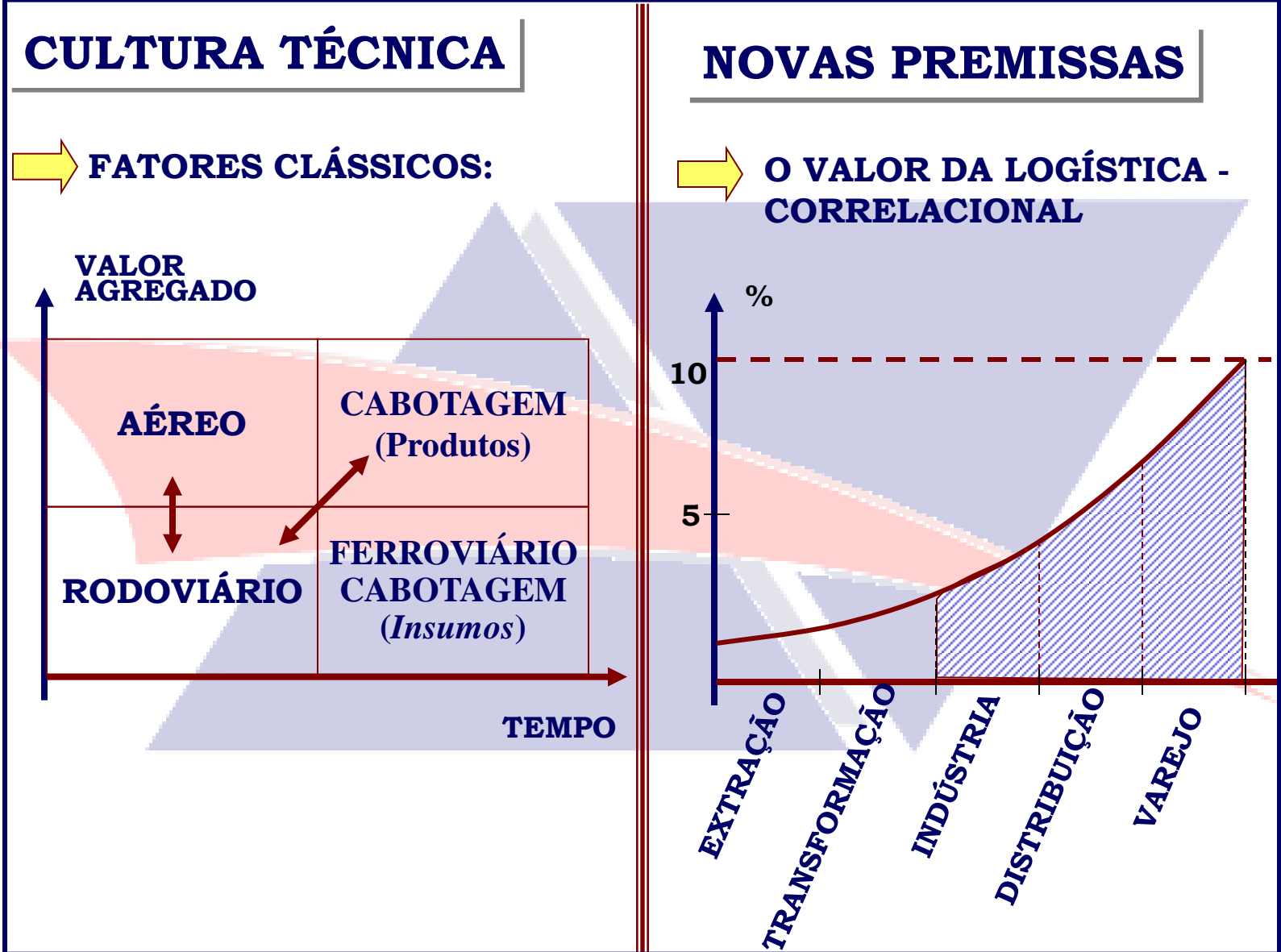




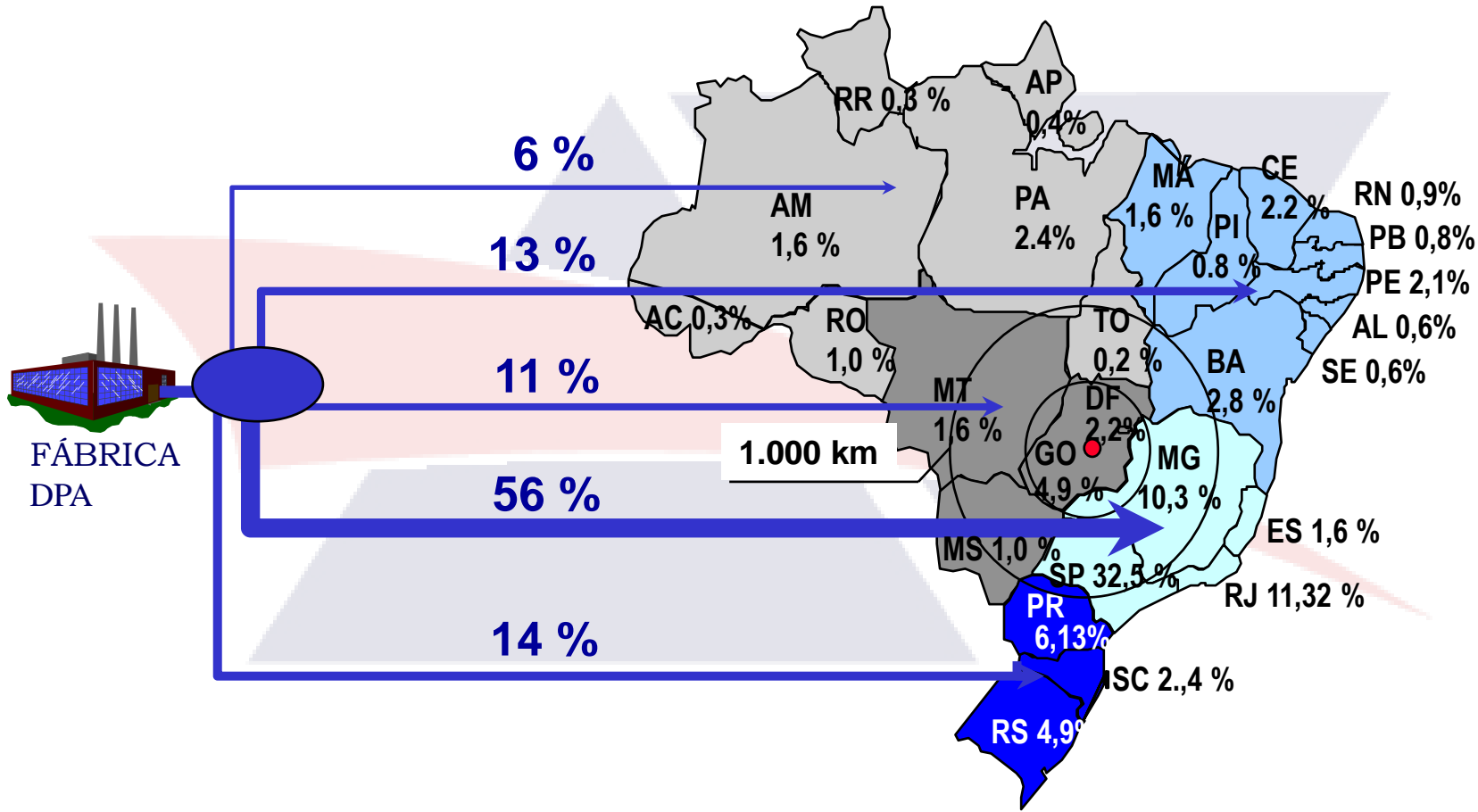


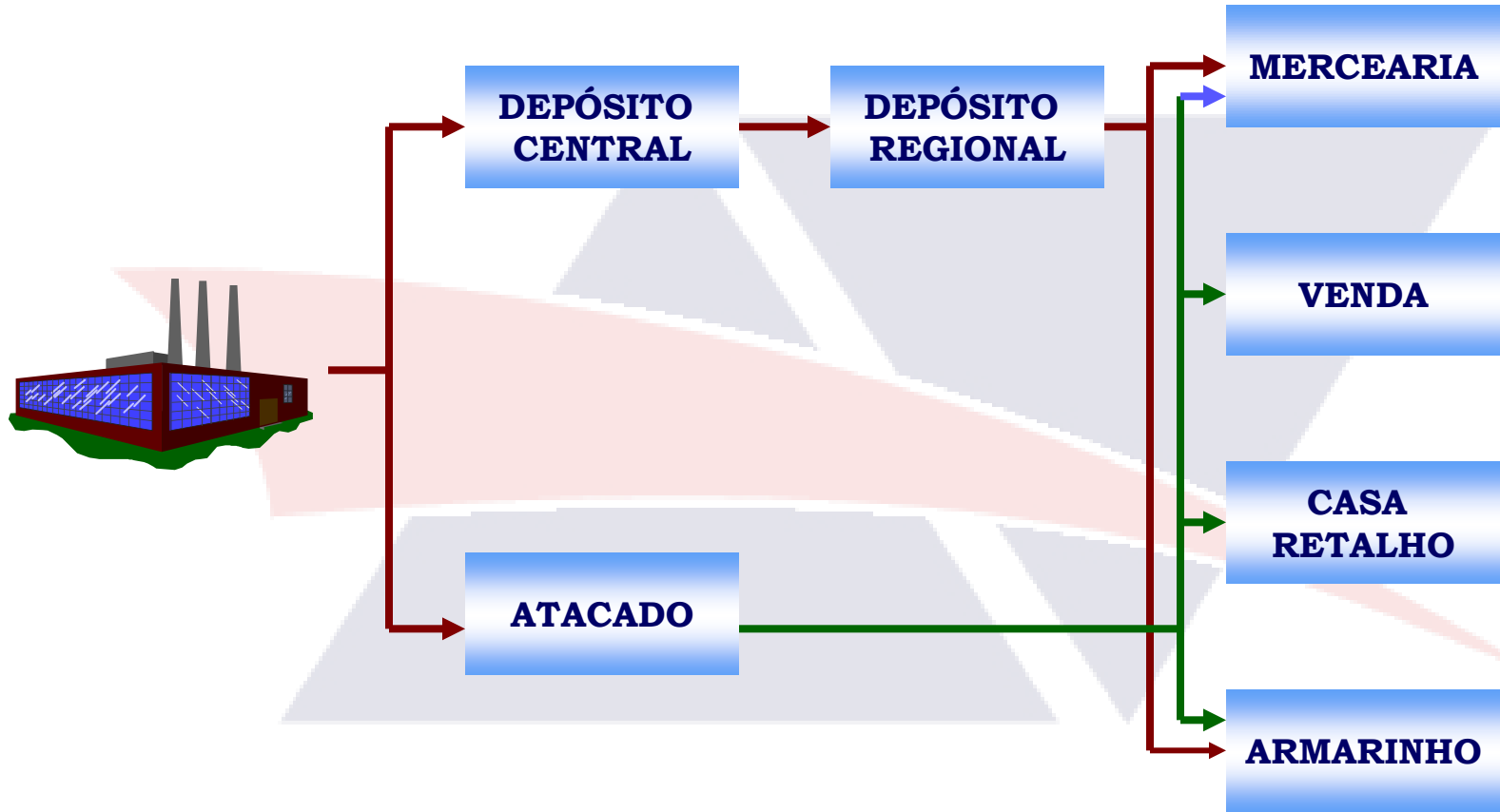




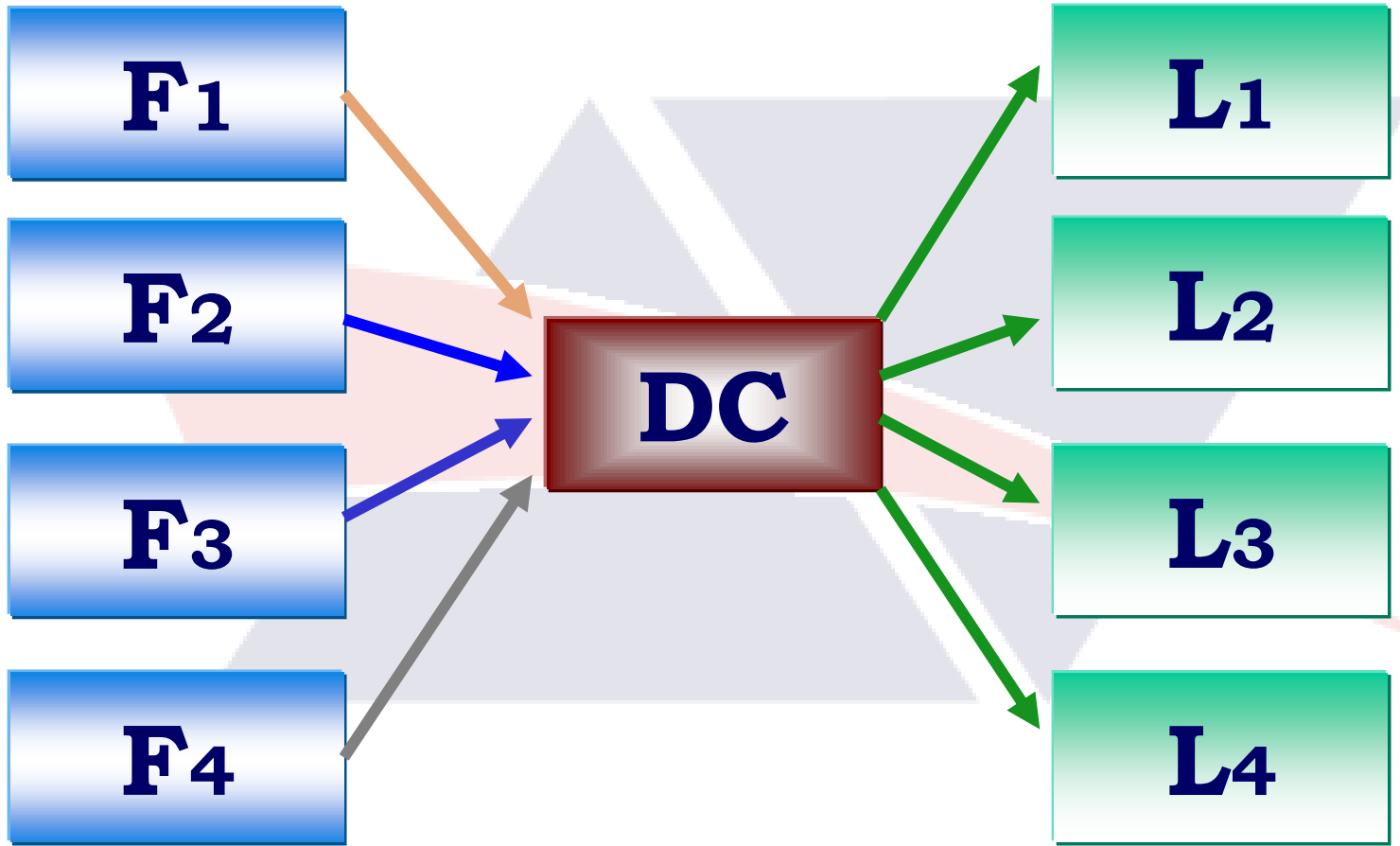


DISTRIBUIÇÃO CONSUMO TÍPICO - BRASIL

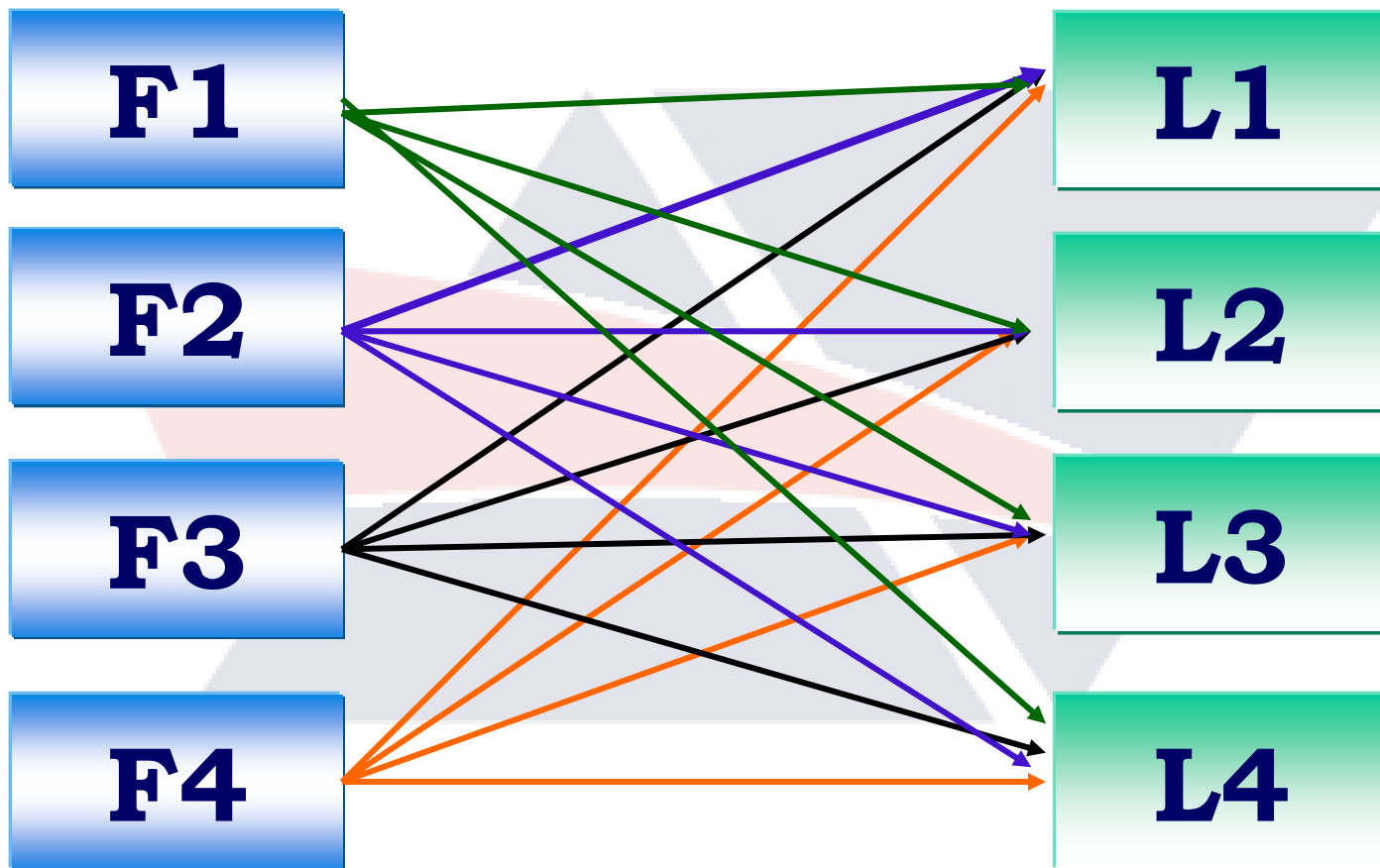




VAREJO SUPERMERCADO



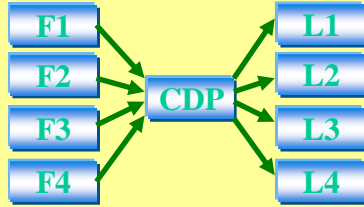
VAREJO SUPERMERCADO



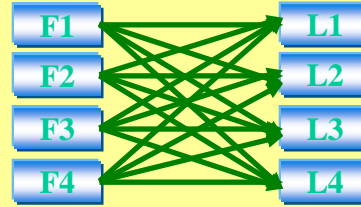
OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA CADEIA DE ABASTECIMENTO DO VAREJO

SISTEMAS TRADICIONAIS

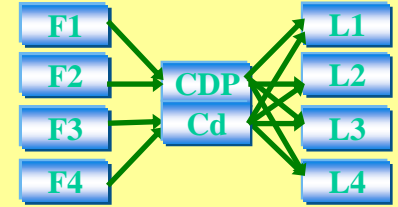
EDD - Entrega Direta Depósito



EDL - Entrega Direta Loja

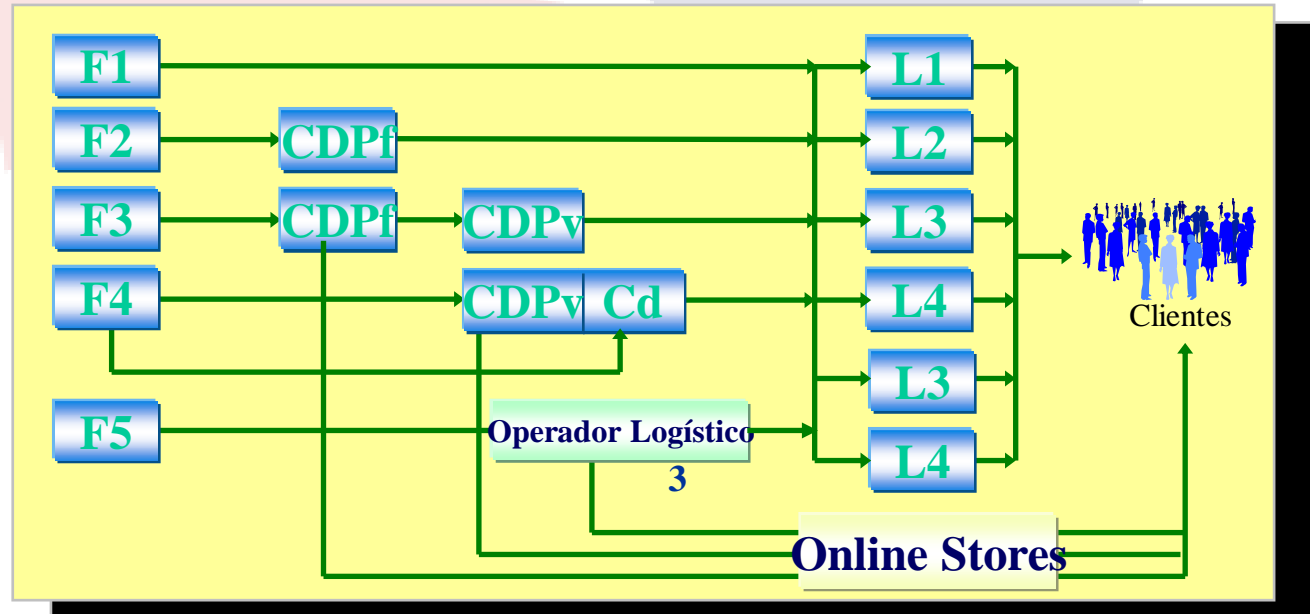


ECD - Entrega Cross Docking



SISTEMA ÓTIMO DE ABASTECIMENTO

Varia para cada tipo de produto - vários sistemas em um só !



EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

- **ANOS 70: “GERENCIAMENTO DE CUSTO”**

Os custos logísticos eram considerados básicos e inevitáveis como parte do negócio. A estratégia era focalizada no controle de custo e as medidas focalizadas no departamento, sem a exploração da sinergia.

- **ANOS 80: “INTEGRAÇÃO INTERNA”**

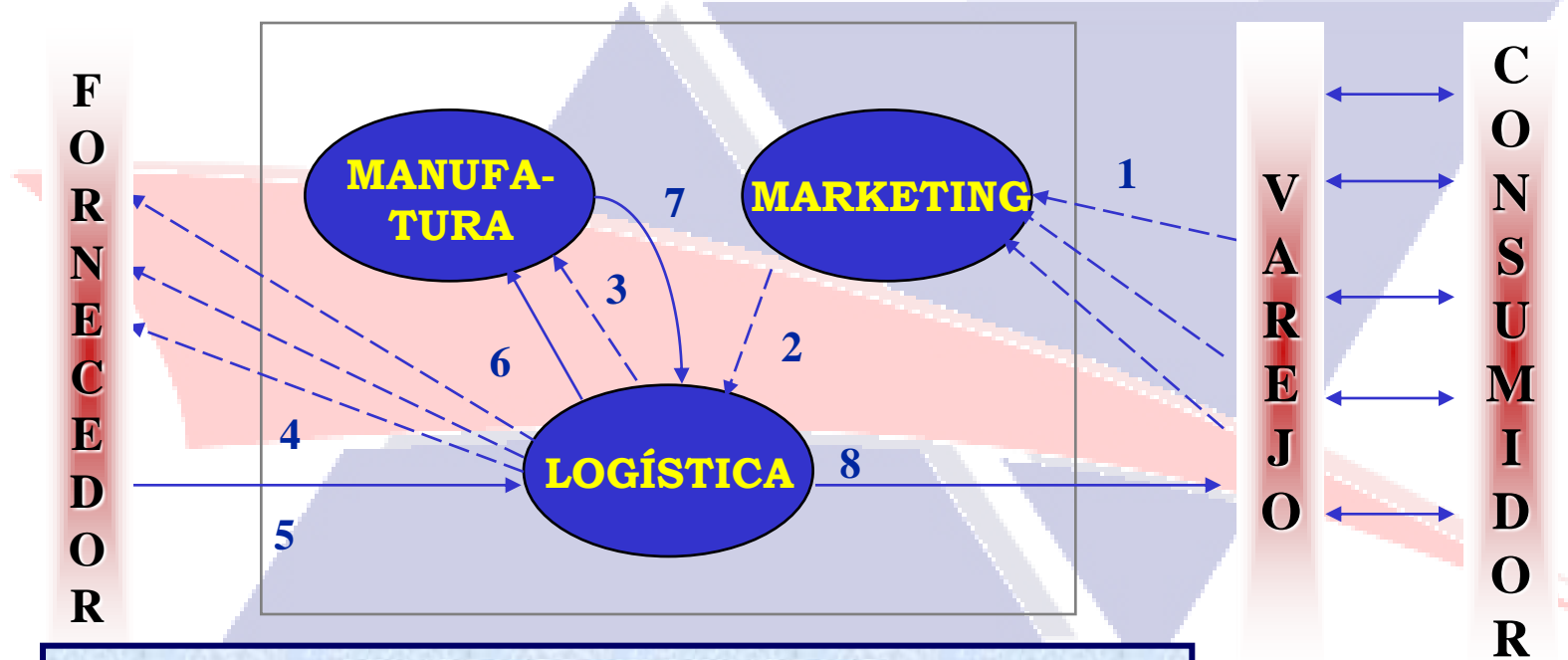
Desregulamentação do transporte, a rápida expansão econômica e o desenvolvimento de sistemas de informação ofereceram oportunidades de “trade-offs” nas funções logísticas. O foco foi a integração funcional.

- **ANOS 90: “PIPELINE LOGISTICS MANAGEMENT”**

Integração de esforços ultrapassam as fronteiras da empresa para otimização do sistema de distribuição. Formação de parceria e alianças para aumentar flexibilidade, reduzir custos e tempo no sistema de distribuição. É a nova chave do sucesso: “A SATISFAÇÃO DO CLIENTE”.

Legenda:

1- Demanda do Mercado	4- Planej. da Produção	7- Produto Acabado
2- Previsão de Vendas	5- Fornec. Matéria-prima	8- Distribuição
3- Programação de Compras	6- Abastec. Produção	



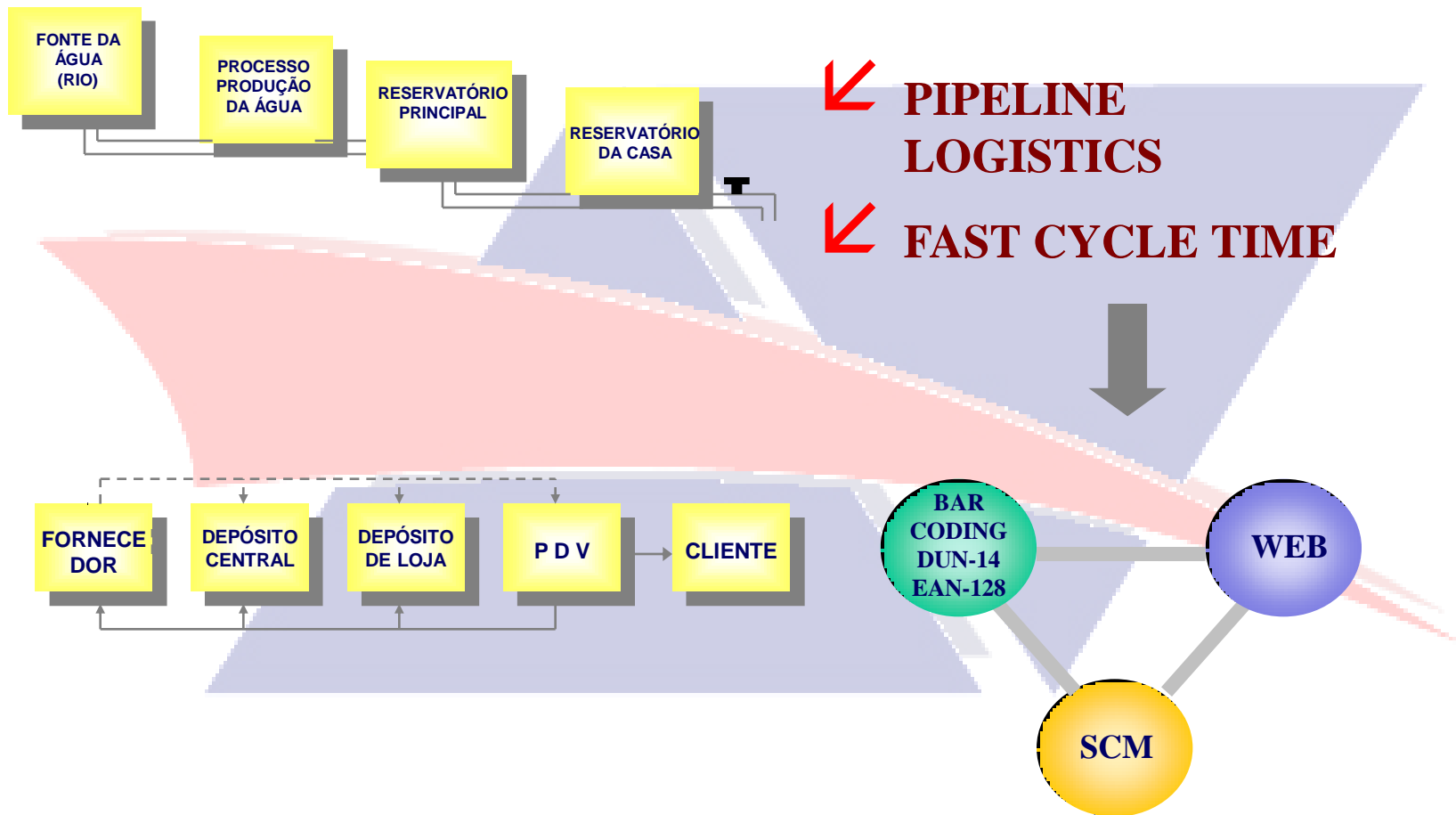
Fluxo Contínuo sem Restrições:

⬇️ Tempo (Lead Time/OCT)	⬆️ Qualidade (Serviço ao Cliente)
⬇️ Espaço (Estoque/Inventário)	⬆️ Lucratividade (Valor/Custos)

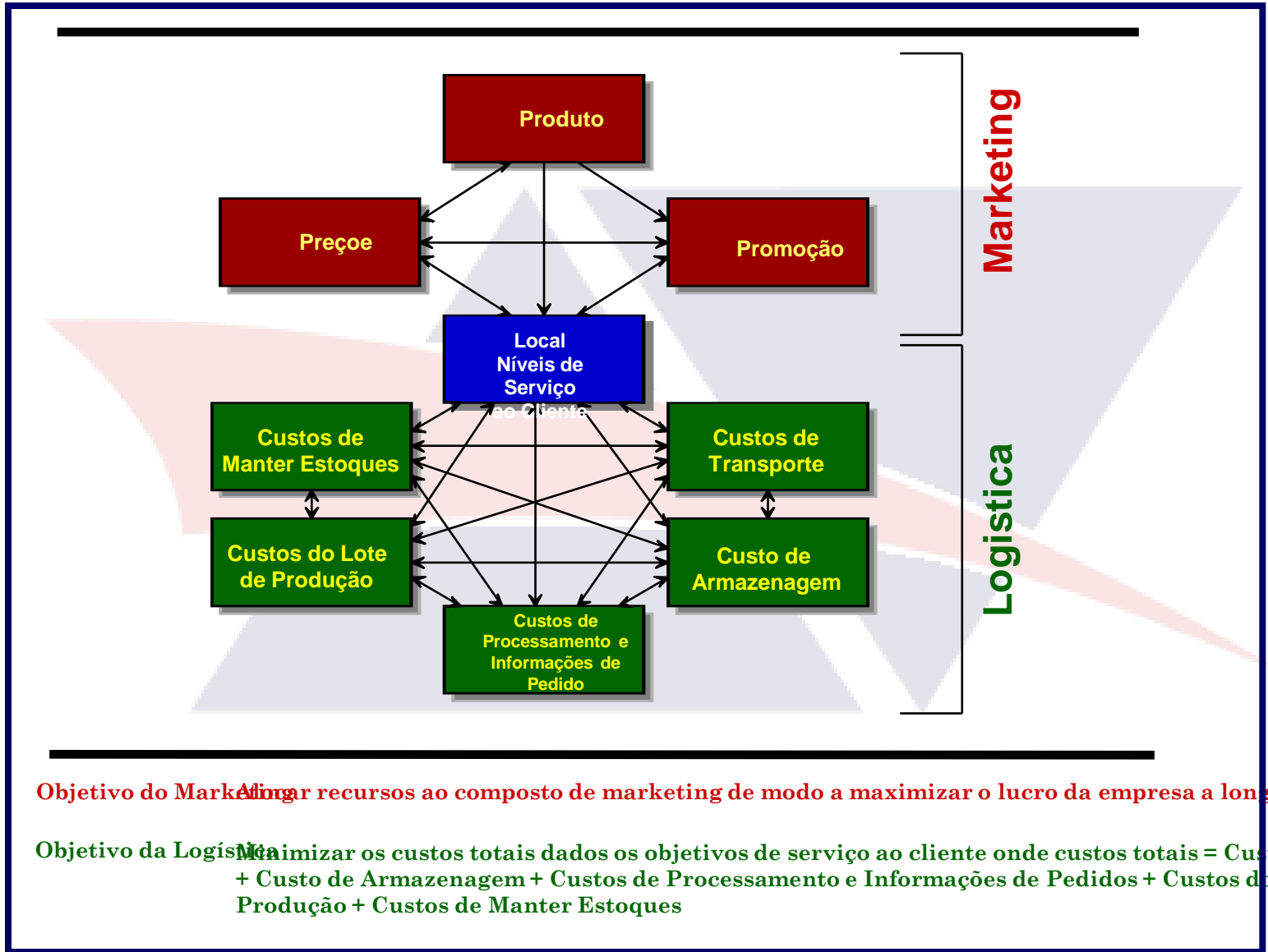
➡️ Informações
 - - - ➡️ Materiais

“...É PARTE INTEGRANTE DO PROCESSO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO QUE PLANEJA, IMPLEMENTA E CONTROLA DE FORMA EFICAZ E EFICIENTE O FLUXO E ARMAZENAMENTO DE BENS, SERVIÇOS E INFORMAÇÃO RELACIONADA, DESDE O PONTO DE ORIGEM AO PONTO DE CONSUMO DE MODO A ATENDER AOS REQUISITOS DOS CLIENTES”.

(Council of Logistics Management, 1998)



TROCAS COMPENSATÓRIAS DE CUSTOS EM MARKETING E LOGÍSTICA



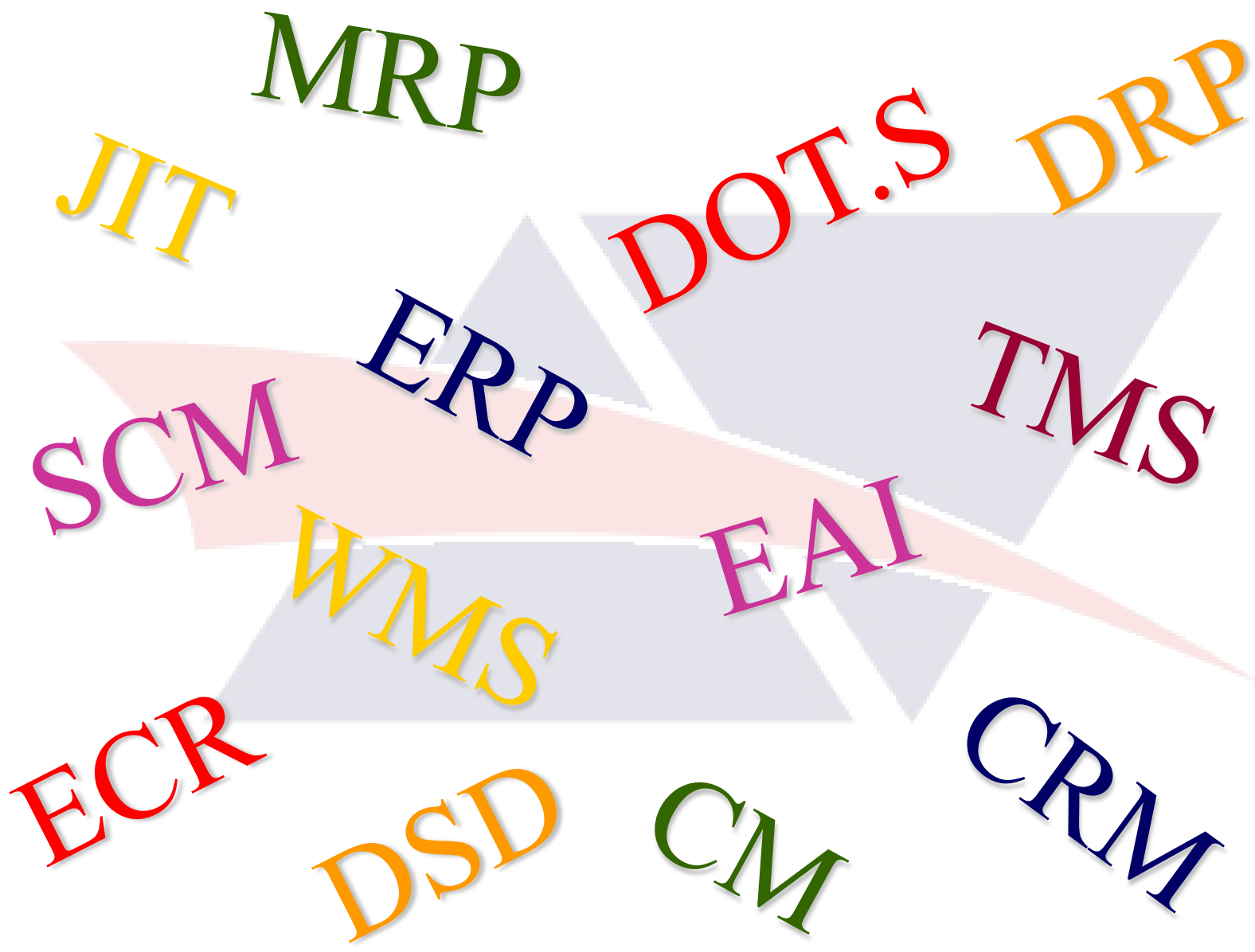
EXPLOÇÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE

COMPRESSÃO DO TEMPO

GLOBALIZAÇÃO DA COMPETIÇÃO

INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA



**PLANEJAMENTO
&
MODELAGEM**



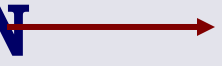
**O PRODUTO/MERCADORIA
MAIS PERTO DO CLIENTE/
CONSUMIDOR NA HORA QUE
ELE DESEJA E PELO CUSTO
QUE QUER PAGAR**

JUST IN

DELIVERY ON

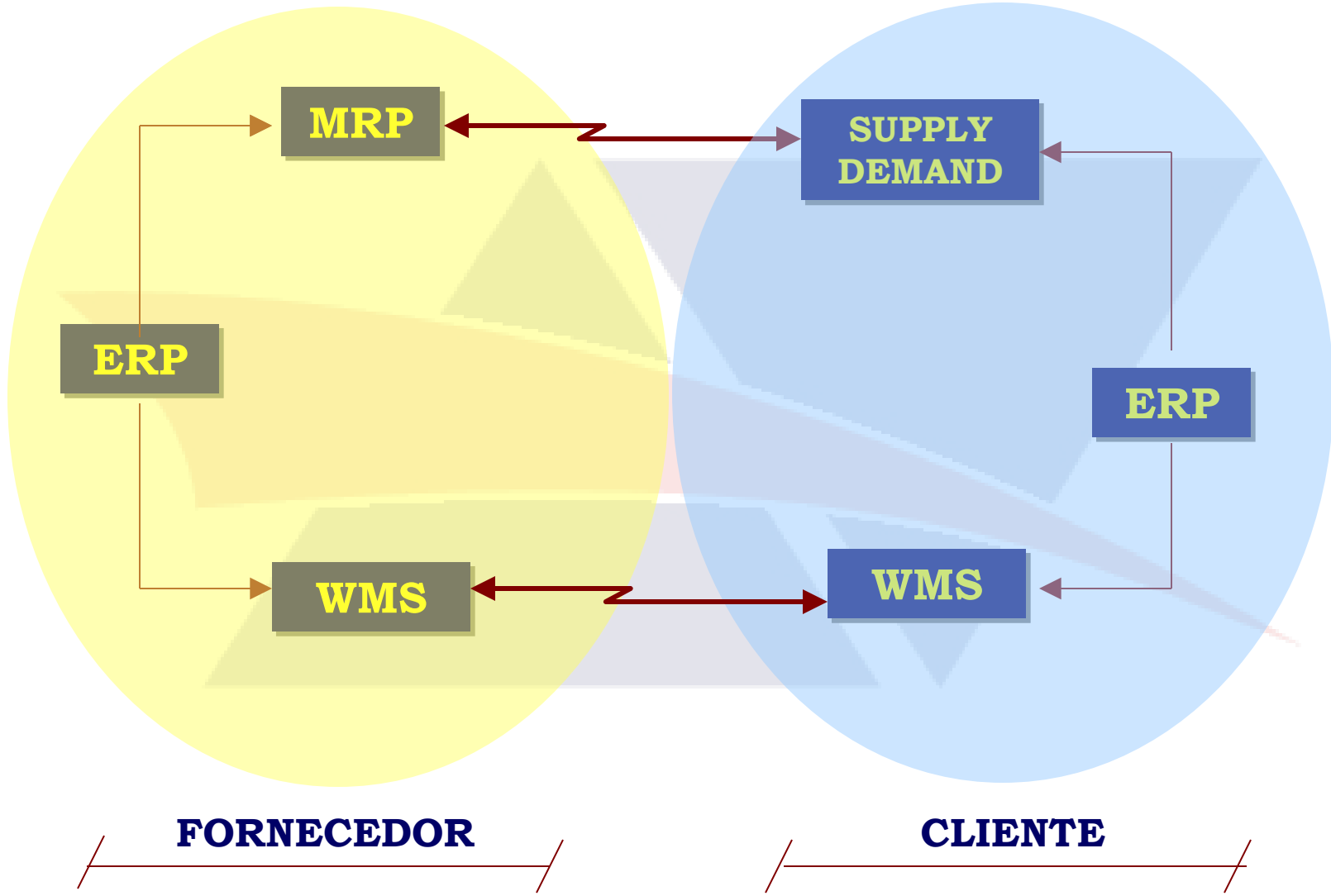
FAST CYCLE

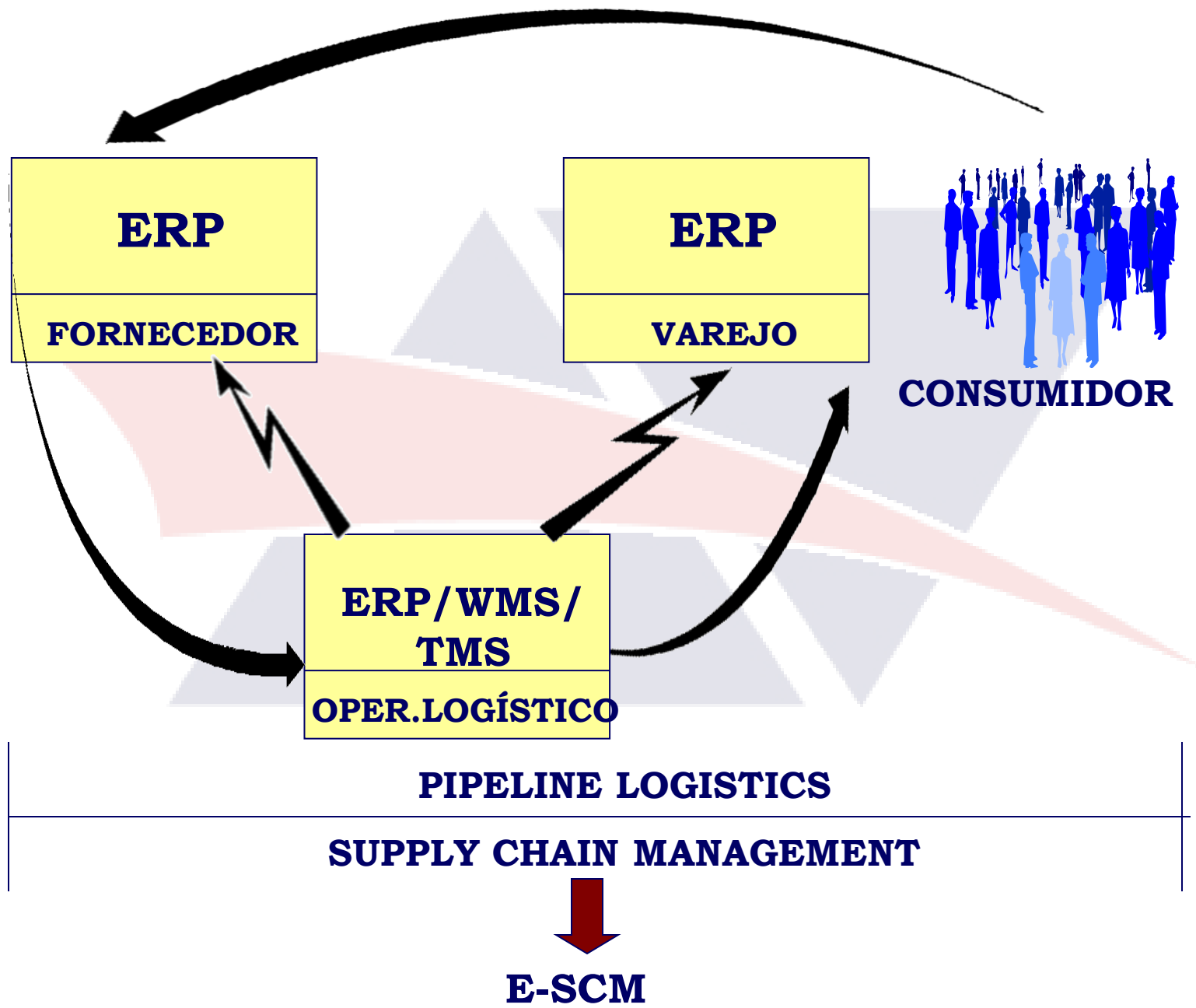
TIME



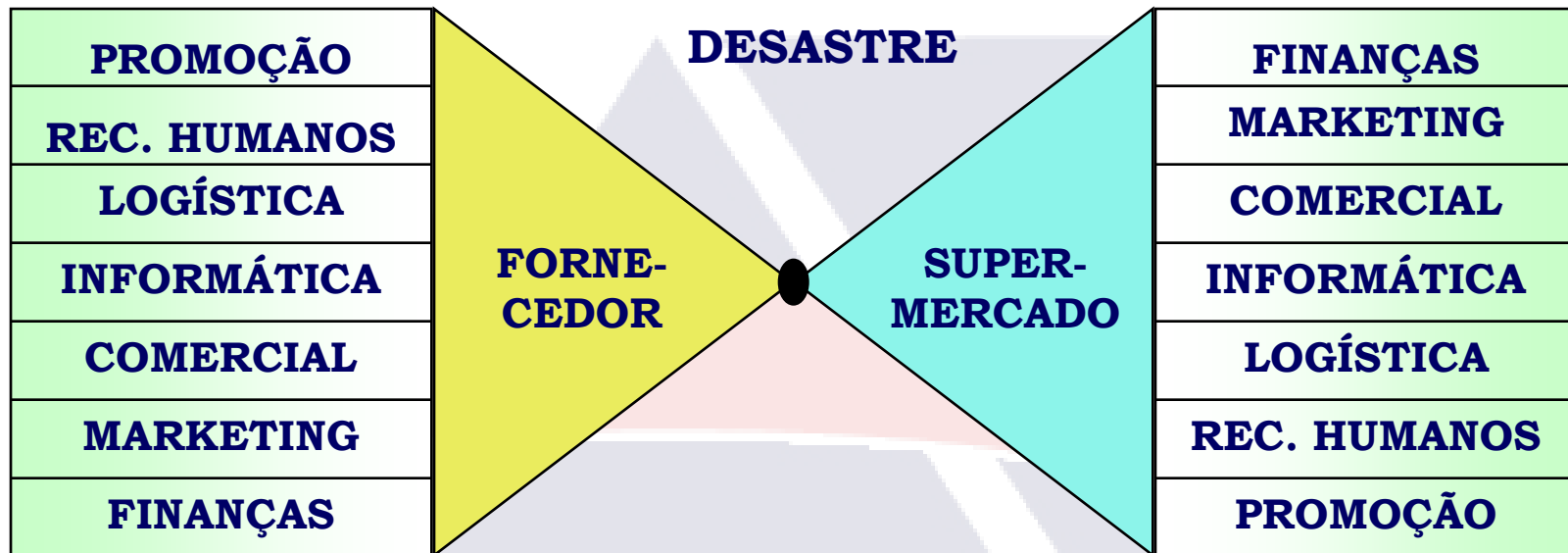


- 1. EFICIÊNCIA OPERACIONAL: Fazer as coisas corretamente.**
- 2. ESTRATEGIA COM VALOR AGREGADO: Fazer as coisas que devem ser feitas.**





RELAÇÃO CLIENTE / FORNECEDOR: FOCO TRADICIONAL

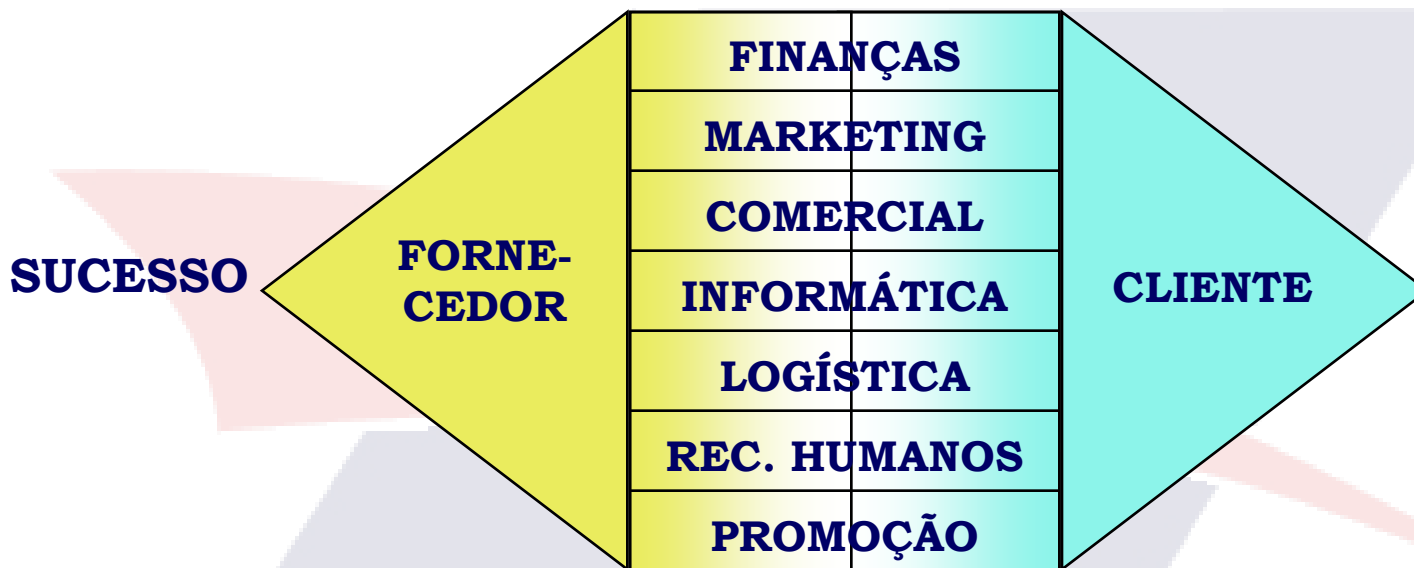


VENDEDOR → COMPRADOR

CONTAS A RECEBER → CONTAS A PAGAR

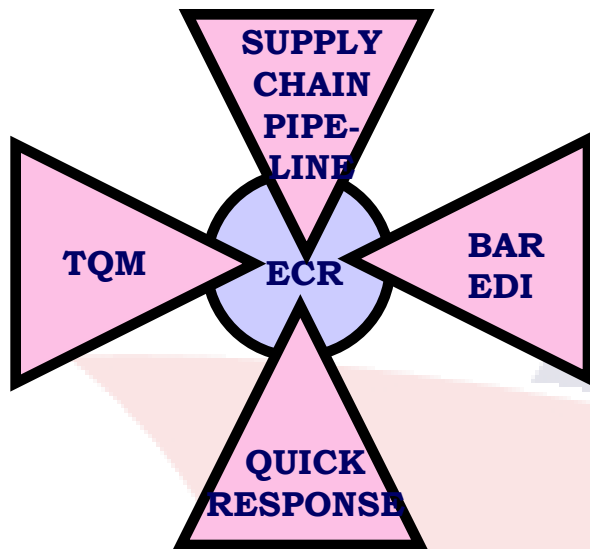
MOTORISTA DO CAMINHÃO → CONFERENTE

**RELAÇÃO CLIENTE / FORNECEDOR:
FOCO ATUAL**

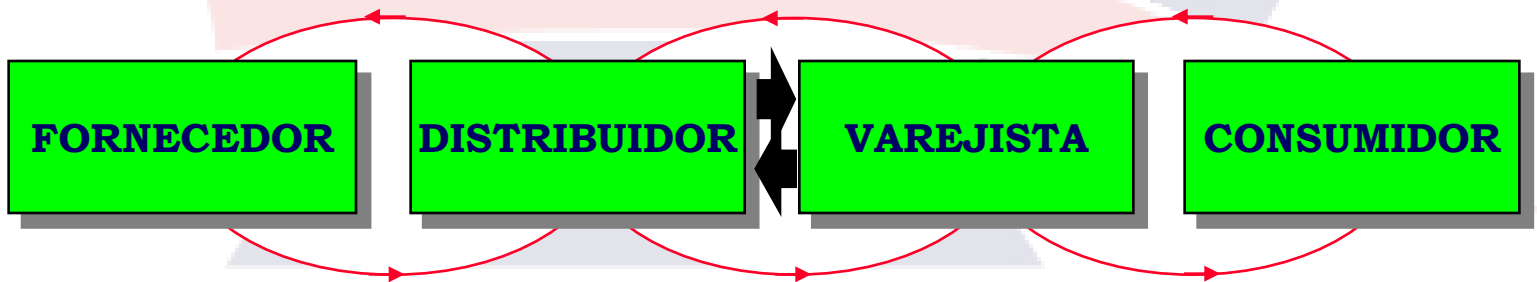


SINERGIA OPERACIONAL = SUCESSO

SUCESSO = LUCRATIVIDADE = CLIENTE SATISFEITO

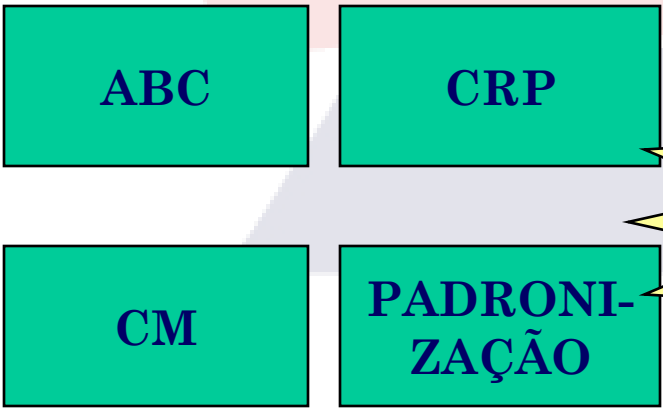


ECR: ESTRATÉGIA DE PARCERIA ENTRE FORNECEDORES / DISTRIBUIDORES / VAREJISTAS, COM O OBJETIVO DE AGREGAR VALOR AO CONSUMIDOR FINAL



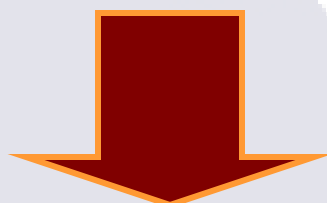
→ FLUXO DE INF. SEM PAPEL
← FLUXO CONTÍNUO DE PRODUTO

- ✓ **ANÁLISE CAUSA - EFEITO COM ERRO DE ORIGEM**
- ✓ **RESULTADOS MUITO INFERIORES AO PLANEJADO NOS EUA**
- ✓ **MANUTENÇÃO DAS BARREIRAS IMPEDEM EVOLUÇÃO NO BRASIL**
 - ↳ **Cultura Cliente - Fornecedor**
 - ↳ **Diferentes níveis de Tecnologia: Processo & Informação**



**SUPERAR AS RESTRIÇÕES
E ENTENDER QUE ECR
NÃO É “FÓRMULA” PRONTA
É O 1º PASSO !**

**É UMA ESTRATÉGIA SISTÊMICA QUE INTEGRA
TODOS OS PROCESSO DA CADEIA DE
ABASTECIMENTO DIRECIONADOS AOS FLUXOS DE
PRODUTOS - INFORMAÇÕES - RECURSOS
FINANCEIROS VISANDO PROPORCIONAR MAIOR
VALOR AGREGADO AO FORNECEDOR.**

A blue rectangular box containing a yellow arrow pointing downwards on the left side. To the right of the arrow, the words "Tempo", "Custo", and "Estoque" are listed vertically in yellow text.A blue rectangular box containing a yellow arrow pointing upwards on the right side. To the left of the arrow, the words "Serviço", "Valor", and "Parceria" are listed vertically in yellow text.

ALIANÇAS

CONJUNÇÃO DE ESFORÇOS E RECURSOS ENTRE DUAS OU MAIS PARTES PARA ATINGIR OBJETIVO COMUM.

ESTRATÉGIA

AÇÃO DE PLANEJAMENTO VISANDO DIFERENCIAL COMPETITIVO FRENTE À CONCORRÊNCIA.

INDÚSTRIA X VAREJO



OS ARGUMENTOS DA INDÚSTRIA

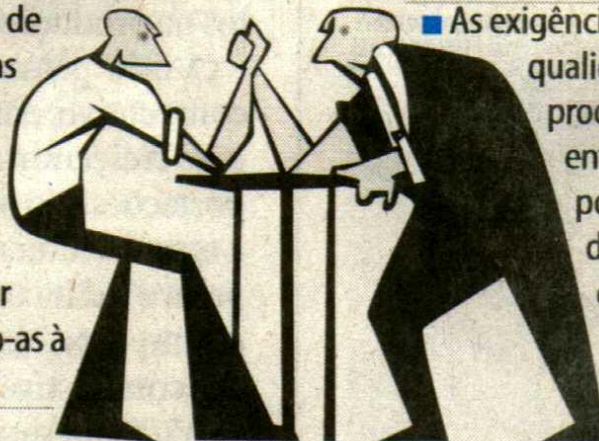
- O mercado varejista é muito concentrado, com poucas redes exercendo um poder de compra e de coação grande
- As políticas comerciais da rede restringem a lista de fornecedores e elas fazem exigências que acabam excluindo do mercado empresas do setor industrial, levando-as à bancarrota
- A adoção de marcas próprias é vista como positiva no curto prazo, mas pode ter efeitos negativos: a redução do número de produtos a que os consumidores têm acesso, com as redes beneficiando apenas seus próprios produtos



OS ARGUMENTOS DO VAREJO



- Não há concentração: as cinco maiores redes têm 39% do mercado. Em outros países da Europa e da América Latina, a taxa chega a 80%
- As exigências referem-se a qualidade dos produtos, prazos de entrega e a aceitar políticas de descontos ao consumidor, por exemplo. Não há exigências infundadas
- As marcas próprias ajudaram a "segurar" o aumento de preços na época da disparada da inflação. Mais: a indústria se compromete a não riscar outras mercadorias da lista em detrimento das marcas próprias



CONSENSO RACIONALIZAÇÃO PLANEJAMENTO PADRONIZAÇÃO			
COMO ERA			
<ul style="list-style-type: none"> O agendamento das entregas era definido apenas pelo Pão de Açúcar 	<ul style="list-style-type: none"> Os produtos para o fim de ano ficavam estocados num depósito da Sadia. Parte ia para o centro de distribuição do Pão de Açúcar, parte para um depósito terceirizado 	<ul style="list-style-type: none"> As promoções das lojas eram anunciadas aos fornecedores com poucos dias de antecedência 	<ul style="list-style-type: none"> Não havia padronização na maneira de medir alguns indicadores, o que dificultava o estabelecimento de metas conjuntas
COMO É			
<ul style="list-style-type: none"> Neste ano, as duas empresas decidiram concentrá-las no período noturno 	<ul style="list-style-type: none"> Sadia e Pão de Açúcar contrataram o mesmo operador logístico, que ficou responsável por todo o armazenamento 	<ul style="list-style-type: none"> Uma promoção da Sadia realizada em novembro foi planejada três meses antes 	<ul style="list-style-type: none"> Os grupos de relacionamento das duas companhias padronizaram os índices
O QUE MELHOROU			
<p>O tempo médio de desembarque das mercadorias foi reduzido</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">50%</p>	<p>Redução dos custos conjuntos da operação:</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">30%</p>	<p>A falta de produtos em promoção nas lojas caiu</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">25%</p>	<p>Apenas 55% dos pedidos chegavam no tempo e nas condições combinadas. Neste ano, a média subiu para</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">93%</p>

PETER DAZELEY/GETTY IMAGES Fonte: empresas



**...“PODEMOS
ESTAR MAIS
PERTO DAS
PESSOAS, MAS
ESTAMOS MAIS
LONGE DOS
PROBLEMAS
QUE ESTAMOS
TENTANDO
RESOLVER”.**

(Alvin Toffler)

SETOR AUTO-SERVIÇOS TEVE UM FATURAMENTO NOMINAL DE 87,2 BILHÕES...

Faturamento nominal: R\$ 87,2 Bilhões

Número de lojas: 71.372

Número de check outs: 163.216

Número de funcionários: 739.846

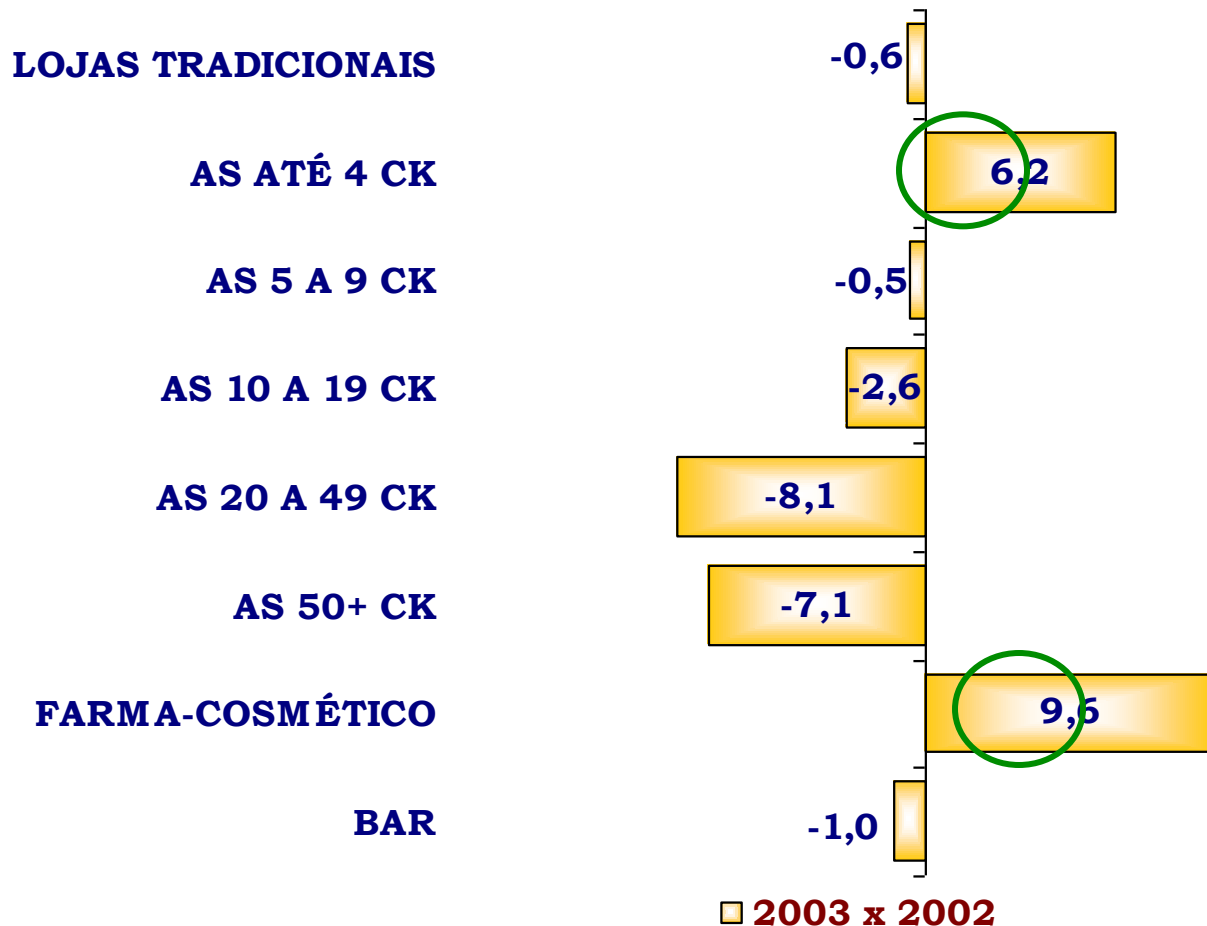
Área de vendas em m² : 17,8 milhões

Setor de auto-serviços em 2003

Fonte: Ranking Abras edição 2004- Fundação Abras/ACNielsen

CLASSIF. 2003	CLASSIF. 2002	EMPRESA	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2003 (R\$)	PARTICIPAÇÃO SOBRE O SETOR (%)
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	12.788.363.000	14,7
2	2	CARREFOUR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA	SP	11.028.288.954	12,6
3	4	SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S/A	RS	3.732.240.000	4,3
4	3	BOM PREÇO S/A SUPERM.DO NORDESTE	PE	3.442.710.562	3,9
5	5	SENDAS S/A	RJ	2.273.353.718	2,6
TOTAL 5 MAIORES				33.264.956.234	38,1
6	6	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	1.940.103.602	2,2
7	7	CIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	1.182.206.802	1,4
8	9	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	940.161.517	1,1
9	8	G.BARBOSA COMERCIAL LTDA	SE	923.612.000	1,1
10	10	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA	MG	811.210.627	0,9
TOTAL 10 MAIORES				39.062.250.782	44,8
11	16	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	785.335.129	0,9
12	11	A ANGELONI & CIA LTDA	SC	739.438.939	0,8
13	14	IRMÃO MUFFATO E CIA LTDA	PR	628.543.367	0,7
14	15	SONDA SUPERMERCADOS EXP.E IMP.LTDA	SP	608.288.923	0,7
15	13	LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA	PA	600.728.329	0,7
16	19	Y.YAMADA S/A COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	575.371.406	0,7
17	17	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	571.661.743	0,7
18	20	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S/A	BA	485.897.000	0,6
19	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS LTDA	SP	380.287.228	0,4
20	22	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA	SP	320.810.275	0,4
TOTAL 20 MAIORES				44.758.613.121	51,4

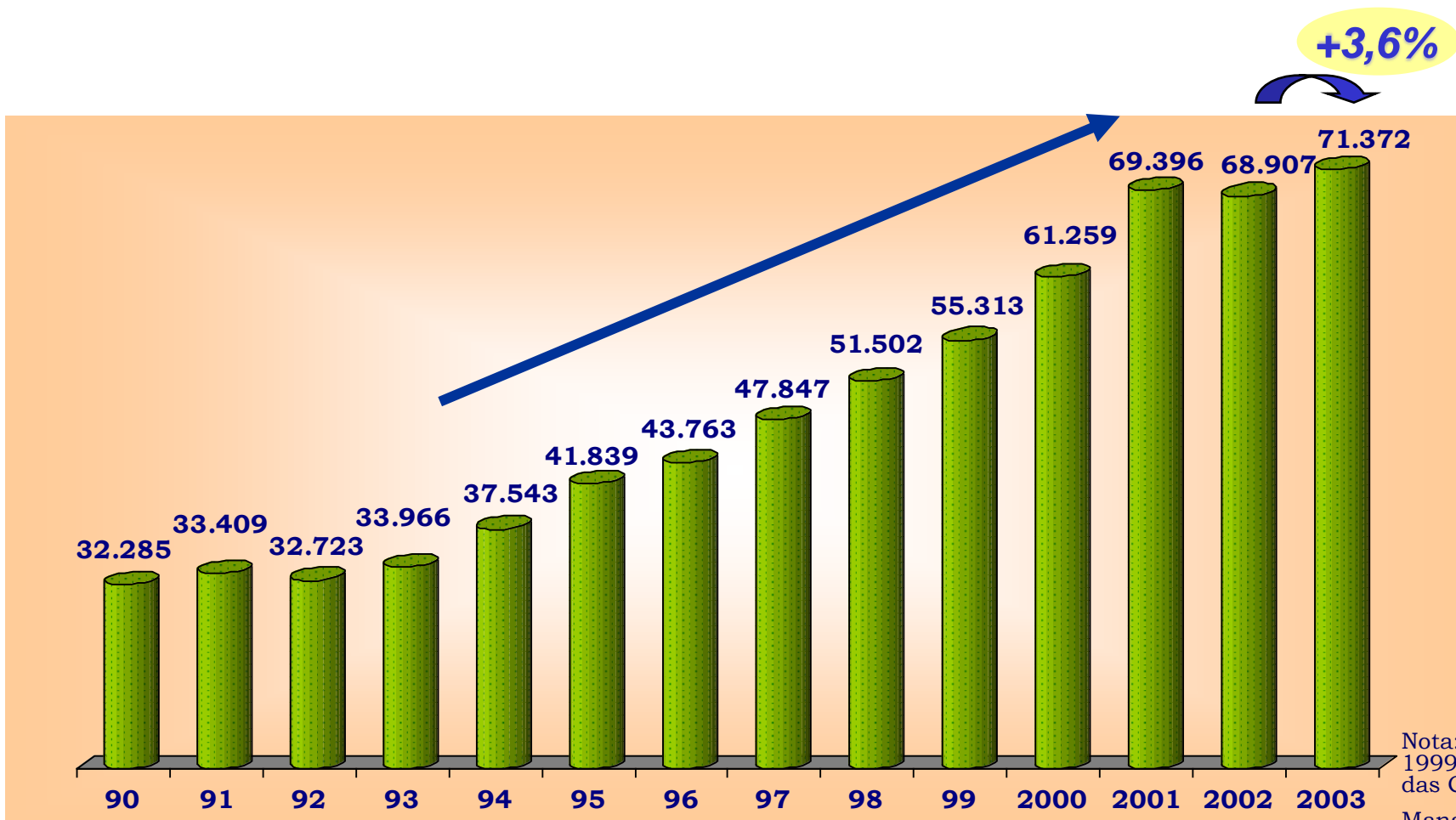
DIANTE DESSE CONTEXTO ADVERSO, O CONSUMIDOR BUSCA ALTERNATIVAS DE LOCAIS DE COMPRA



Variação % de Volume nos Canais de Venda - Total Brasil - Base: 153 Categorias de Produtos
Fonte: Índice ACNielsen de Varejo



POR OUTRO LADO, O NÚMERO DE LOJAS QUE OPERA POR AUTO-SERVIÇO AUMENTA 3,6%, ACIRRANDO A CONCORRÊNCIA



Evolução do número de lojas – setor auto-serviços
FONTE : Estrutura do Varejo Brasileiro - ACNielsen

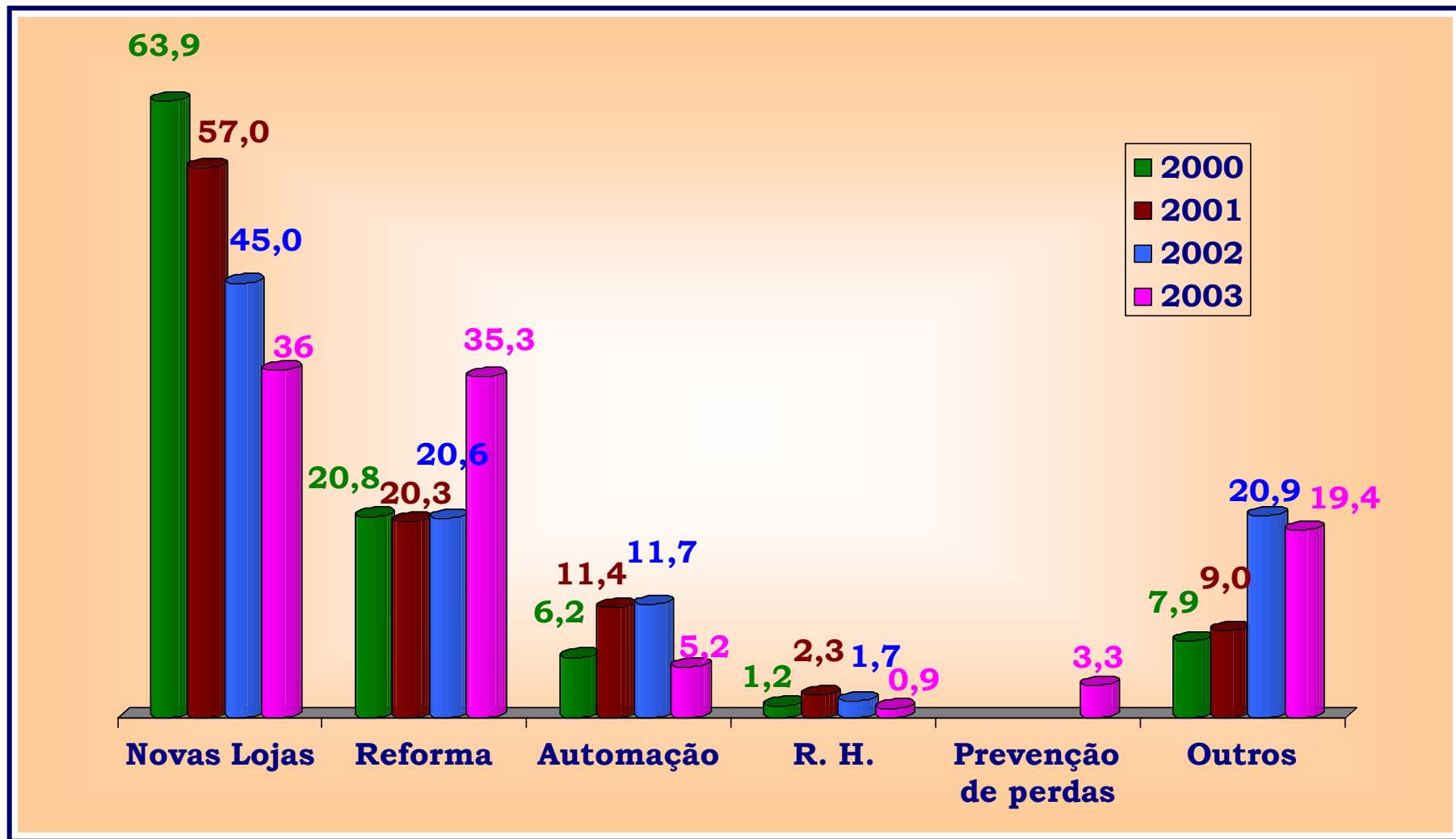
Nota: A partir de 1999 inclui lojas das Capitais:

Manaus, Belém, São Luis e Teresina



NOVAS LOJAS E REFORMAS CONCENTRAM 71% DOS INVESTIMENTOS EM 2003

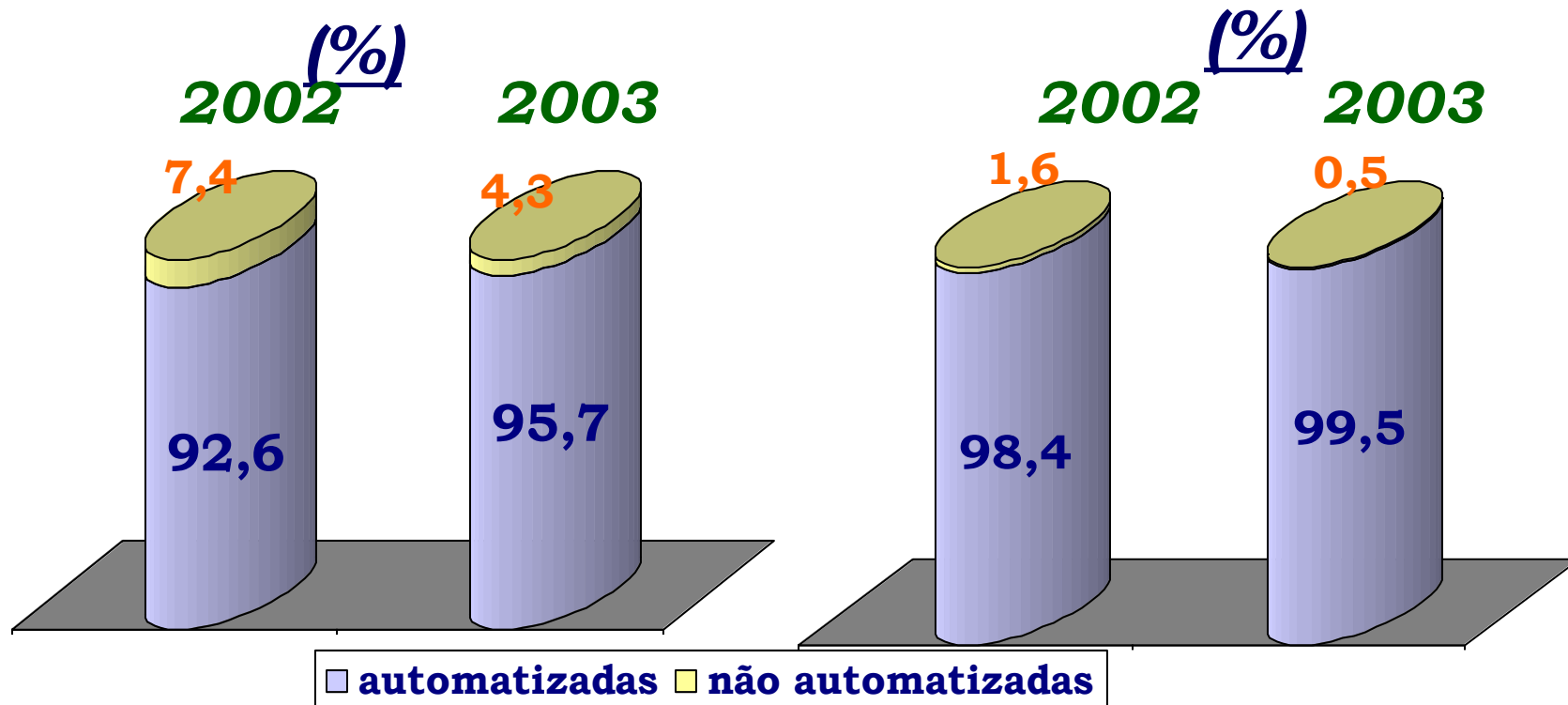
Empresas do Ranking



FRENTE DE CAIXA: LOJAS AUTOMATIZADAS RESPONDEM POR PRATICAMENTE 100% DAS VENDAS

Nº de lojas

Faturamento



% lojas automatizadas frente de caixa – 4.191 lojas

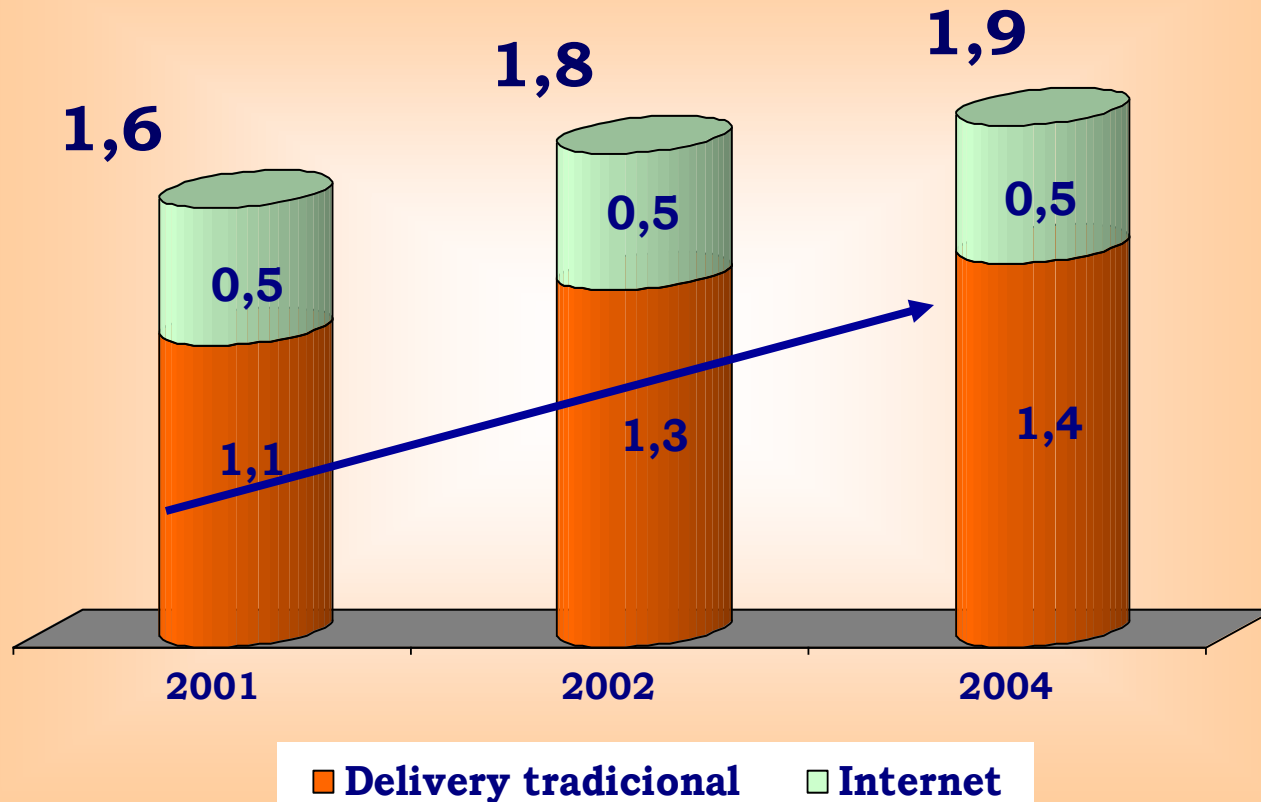
Base: 481 empresas respondentes, que correspondem a 67,4% do setor

FONTE : Ranking Abras edição 2004- Fundação Abras/ACNielsen



PARA CONQUISTAR CLIENTES, AS EMPRESAS AMPLIAM OS SERVIÇOS OFERECIDOS, COMO O DELIVERY TRADICIONAL

Empresas do Ranking

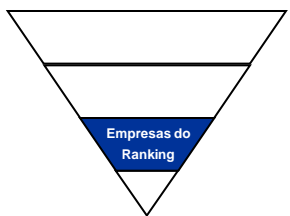


Importância das vendas delivery - % sobre o total das vendas

Base: 285 empresas respondentes, que correspondem a 52% do setor

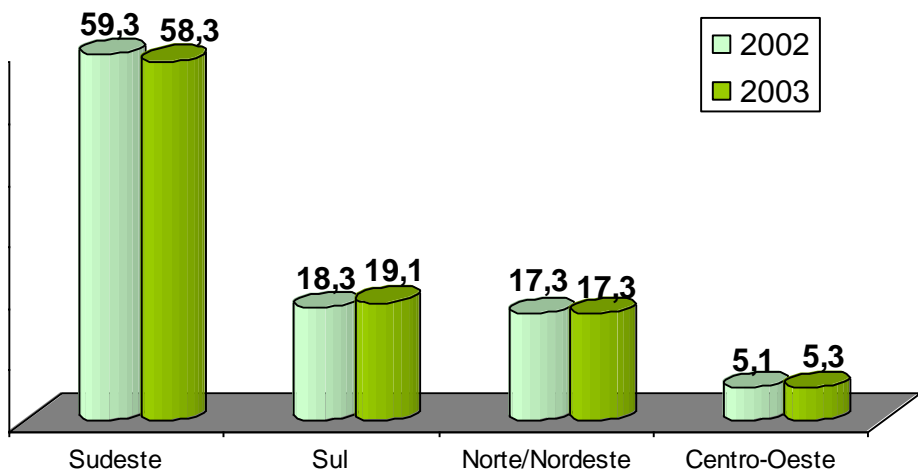
FONTE : Ranking Abras edição 2004 - Fundação Abras/ACNielsen



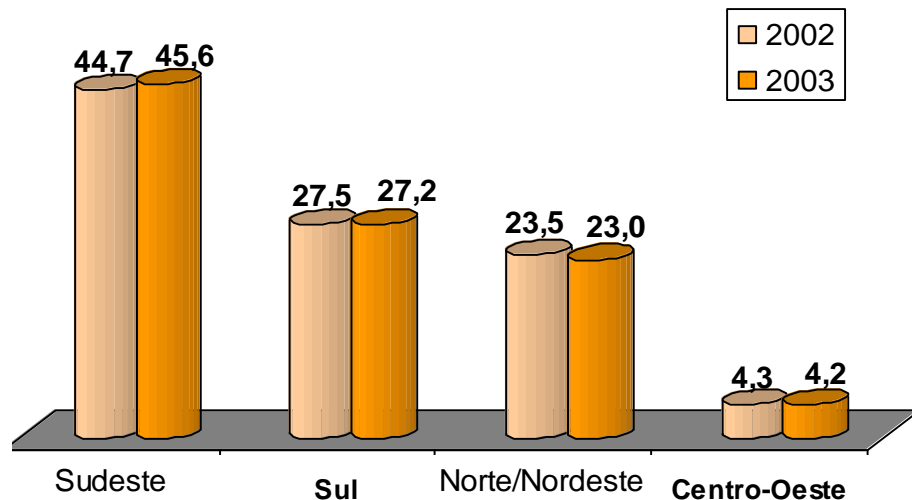


REGIÃO SUDESTE RESPONDE POR 58% DAS VENDAS DO SETOR

Sobre faturamento (%)



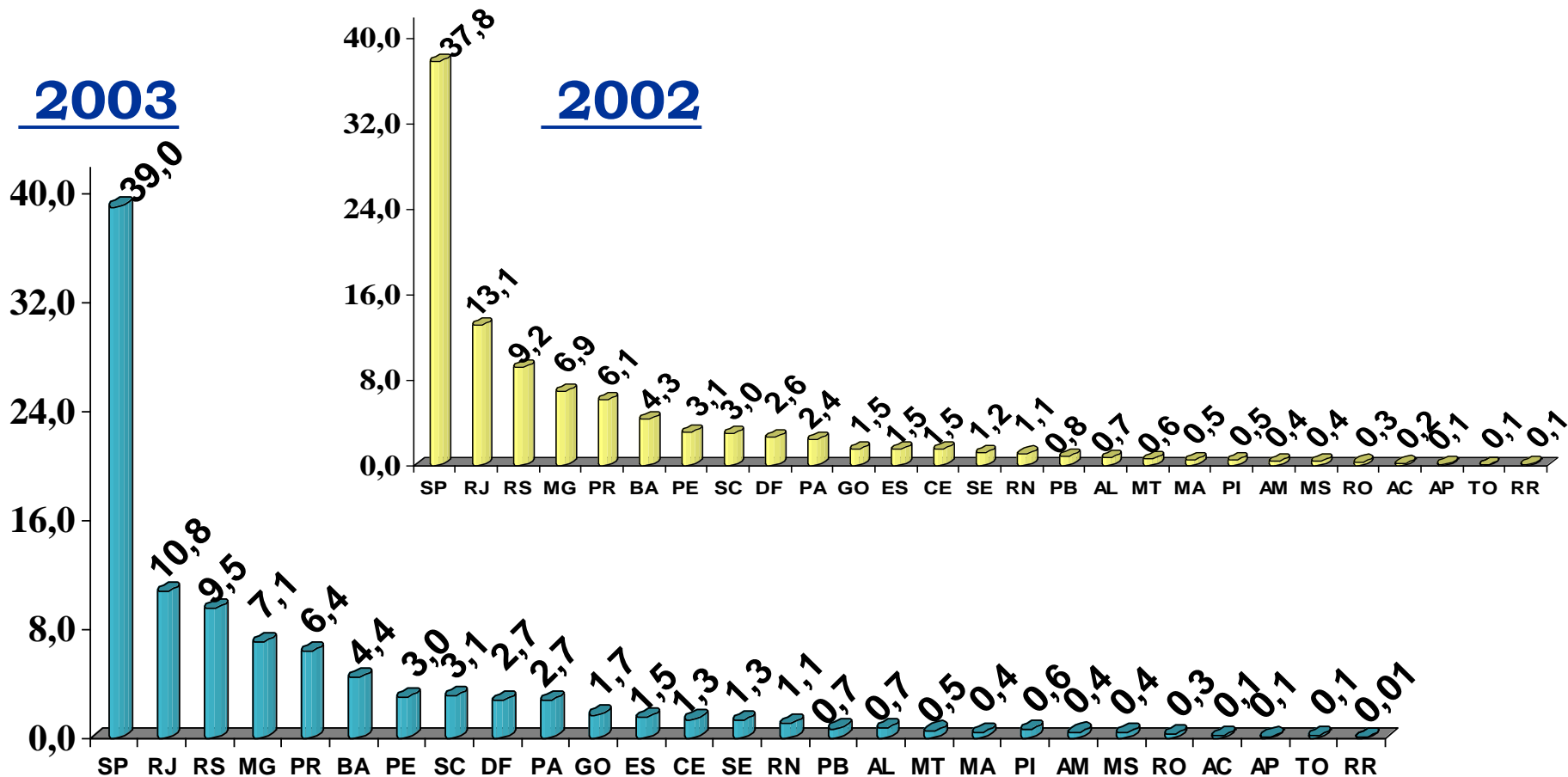
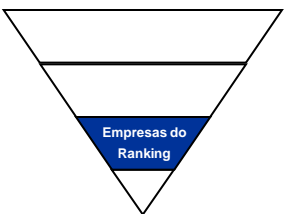
Sobre nº de Lojas (%)



Participação das regiões (%) – segundo a localização das lojas
 Base: 500 empresas respondentes, que correspondem a 67,5% do setor
 FONTE : Ranking Abras edição 2004- Fundação Abras/ACNielsen



OS ESTADOS DE SP, RJ, RS CONTINUAM SENDO OS MAIORES EM FATURAMENTO



Participação dos estados no faturamento (%) segundo a localização das lojas

Base: 500 empresas respondentes - 67,5% das vendas do setor

FONTE : Ranking Abras edição 2004 - Fundação Abras/ACNielsen



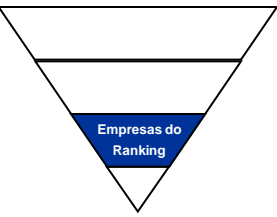
RANKING ABRAS – EDIÇÃO 2004

Síntese dos resultados - 2003

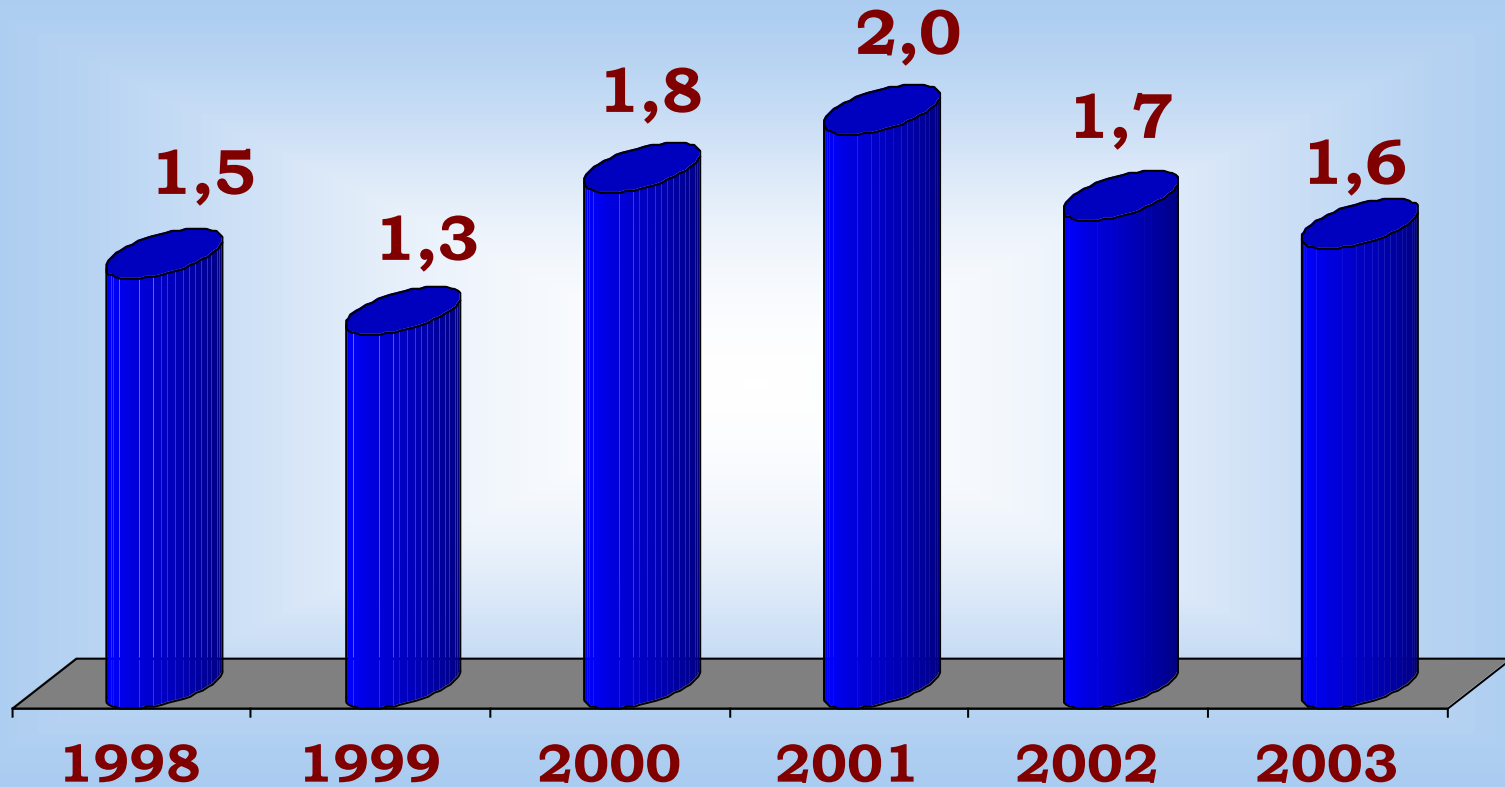
	Faturamento nominal (R\$ bilhões)	No. de lojas	No. de check-outs	No. de funcionários	Área de vendas em m2 (milhões)
Setor auto-serviço*	87,2	71.372	163.216	739.846	17,9
Segmento supermercado*	77,7	30.715	122.560	606.284	13,1
Ranking (500 empresas)	58,8	4.221	44.256	314.935	5,5
300 maiores empresas	58,2	3.971	43.166	309.358	5,3
20 maiores	44,7	1.902	30.108	215.512	3,9
280 outras	13,5	2.069	13.058	93.846	1,4

* Estrutura do Varejo Brasileiro - ACNielsen

FONTE : Ranking Abras edição 2004- Fundação Abras/ACNielsen



ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA REDUZ A RENTABILIDADE DO SETOR





**“PARA A MAIORIA,
LOGÍSTICA É CUSTO
OPERACIONAL.....**

**PARA OS VENCEDORES,
LOGÍSTICA É
RESULTADO!**

A MARCA DA LOGÍSTICA!



www.vantime.com.br