

Abastecimento de um centro de distribuição varejista: estudo de caso sobre a rede de supermercados PREZUNIC

DOI: 10.31994/rvs.v10i2.604

Elton do Espírito Santo Santos¹
Fábio Braun Silva²
Marcelo Silva Alves³
Thiene Diniz Braun Silva⁴
Denílson Queiroz Gomes Ferreira⁵
Marcus Brauer⁶

RESUMO

Este artigo buscou apresentar um conjunto de estratégias que podem ser aplicadas no setor varejista para melhorar os níveis de disponibilidade de itens cadastrados num centro de distribuição de uma rede de supermercados. Metodologicamente, foi realizada uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa documental e estudo de caso em uma empresa do segmento varejista de supermercados. Os resultados indicaram que a reestruturação organizacional, a utilização do sistema MRP (Material

¹ Especialista em Gestão Logística pela UERJ - E-Mail: elton.santos01@gmail.com ORCID: 0000-0002-8609-2799

² Doutorando em Engenharia na COPPE / UFRJ. Professor na UERJ - E-Mail: fabio.cra@gmail.com ORCID: 0000-0002-1011-7929

³ Especialista em Gestão Empresarial pela FGV / RJ. Professor na FIRJAN / UFRRJ E-Mail: marcelo.s.alves@hotmail.com ORCID: 0000-0001-5377-7372

⁴ Graduada em Marketing pela Unigranrio - E-Mail: thienediniz@gmail.com ORCID: 0000-0002-7025-8491

⁵ Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento pela UFRJ – Professor na UERJ E-Mail: dqueirox@gmail.com ORCID: 0000-0002-6009-8922

⁶ Bolsista de Produtividade da UNESA. Professor na UERJ / UNESA / UNIRIO E-Mail: marcusbrauer@gmail.com ORCID: 0000-0002-6820-4179

Requirements Planning) e a aplicação do EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) resultaram no aumento da disponibilidade e na redução dos estoques de todas as empresas varejistas do grupo Cencosud no Brasil. Sendo assim, a aplicação das respectivas estratégias contribuiu para que as empresas ficassem mais competitivas no mercado varejista brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: ABASTECIMENTO. CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO. VAREJISTA. SUPERMERCADO.

Supply at retail distribution center: case study on PREZUNIC supermarket network

ABSTRACT

This paper aimed to present a set of strategies that can be applied in the retail sector to improve the availability levels of items registered in a distribution center of a supermarket chain. Methodologically, a qualitative approach was performed through documentary research and case study in a company of the supermarket retail segment. The results indicated that organizational restructuring; the use of the Material Requirements Planning (MRP) system and the implementation of the Electronic Data Interchange (EDI) had increased availability and reduced inventories of all “Cencosud” group retail companies in Brazil. Therefore, the application of the respective strategies contributed to make companies more competitive in the Brazilian retail market.

KEYWORDS: SUPPLY. DISTRIBUTION CENTER. RETAILER. SUPERMARKET.

INTRODUÇÃO

O modelo econômico brasileiro tem em sua base a oferta de produtos e serviços para os variados perfis de clientes e com base nesse contexto, o varejo ocupa uma posição importante, pois, promove o encontro entre a indústria e o consumidor final.

Nos últimos anos, o número de empresas varejistas que aparecem na relação das maiores empresas do Brasil vem crescendo e com isso a competitividade está cada vez mais acirrada, o que torna a disputa em atrair clientes um desafio cada vez maior. (SANTOS; et al, 2019)

No varejo a competitividade está diretamente relacionada á capacidade de compra e armazenagem de produtos manufaturados, dessa forma surge um importante questionamento: como garantir que todos os itens cadastrados para recebimento no centro de distribuição (CD) vão ter estoque de reposição disponível para atender a demanda das lojas?

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar um conjunto de estratégias que podem ser aplicadas no setor varejista para melhorar os níveis de disponibilidade dos itens cadastrados para recebimento no centro de distribuição de uma rede de supermercados.

Para tanto, foi verificado o cenário de disponibilidade de estoque do centro de distribuição antes da implementação do projeto de melhoria de abastecimento, foi analisado o projeto estratégico de abastecimento e as novas ferramentas para a garantia de melhor disponibilidade de estoque, bem como realizado a comparação dos indicadores de desempenho após implementação de todas as ações do projeto de abastecimento.

Nesse contexto, foi realizado um estudo de caso sobre o Prezunic, uma rede varejista que utilizou inteligência de abastecimento para garantir melhores níveis de estoque em seu centro de distribuição, garantido assim, estoque suficiente para atender a demanda regular das lojas que compõem a sua rede de supermercados.

A metodologia utilizada nesse estudo foi qualitativa mediante pesquisa descritiva, documental e bibliográfica a partir da abordagem conhecida como análise de conteúdo por intermédio de um estudo de caso realizado na empresa a respeito do tema proposto.

Este artigo foi dividido de maneira que após essa introdução, é apresentada uma revisão sucinta da literatura sobre gestão da cadeia de suprimentos, bem como a respeito das características do mercado varejista no contexto brasileiro. Em seguida, foram detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa, os resultados do estudo de caso e as conclusões decorrentes do estudo realizado.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos de negócios, desde o cliente final até o fornecedor original, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor. Logo, consiste num conceito que abrange todo o processo logístico, sendo constituído por vários integrantes, como: fornecedores, fabricantes, armazéns, distribuidoras, varejistas e consumidores, que atuam em diferentes etapas no processo. (LAMBERT, 1997)

Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimentos tem representado uma nova e promissora estratégia organizacional para obtenção de vantagens competitivas, pois está levando para as organizações mudanças no desenvolvimento de visão competitiva de mercado, cujo objetivo final é maximizar os potenciais relacionamentos da cadeia produtiva, de forma a encantar o consumidor final. (POZO, 2010).

Nesse contexto, as empresas que estão prosperando e obtendo vantagens competitivas fazem uso da tecnologia da informação em diversos níveis de atuação, integrando processos de negócios com compartilhamento de informações em uma cadeia ou rede de empresas. (FRETTA, 2006)

Segundo Hill (2003), os centros de distribuição são projetados para colocar produtos em movimento, e não apenas para armazená-los. Logo, o CD é projetado para receber produtos de vários fornecedores, e expedir os produtos para consumidores de uma determinada região o mais rápido possível.

Um centro de distribuição constitui um dos mais importantes e dinâmicos elos da cadeia de abastecimento, a missão do CD consiste em gerenciar o fluxo de materiais e informações, consolidando estoques e processando pedidos para a distribuição física. Dessa forma, a principal finalidade dos CDs consiste em oferecer melhores níveis de serviço junto ao principal mercado consumidor, oferecendo condições para agilizar o atendimento dos pedidos. Dessa maneira a implementação de um Centro de Distribuição pode racionalizar os níveis de estoques, controlar as necessidades de reabastecimento e contribuir para a redução do custo logístico. (MOURA, 2002)

Vale ressaltar que os fatores principais que levam ao uso dos Centros de Distribuição são redução do tempo de entrega, melhor desempenho nas entregas, localização geográfica, melhoria no nível de serviço e redução dos custos logísticos. (HILL, 2003)

1.2 O varejo e as características do mercado brasileiro

Com o mercado cada vez mais dinâmico e com concorrentes oferecendo produtos similares com preços competitivos, os fatores agilidade e o custo logístico são determinantes para o sucesso ou fracasso de qualquer companhia. Logo, quanto mais próximas de uma parceria forem às relações com fornecedores e clientes, maiores as chances de envolvimento e comprometimento no processo de oferecer o melhor produto ao mercado. (SILVA, 2017)

Parente (2010) afirma que o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Os principais formatos de lojas varejistas podem ser classificados em: loja

de departamento, loja de conveniência, loja de especialidade, supermercado, loja de descontos, superloja, varejista e showroom de vendas por catálogo. Existem ainda varejistas sem loja e organizações de varejo classificados como: franquias, cooperativas e conglomerados (KOTLER; KELLER, 2006).

Conforme Parente (2010), dentre os diversos setores da economia brasileira, o varejo vem despontando como um importante segmento econômico tanto no país quanto no mundo.

Nas últimas três décadas, o varejo passou por evoluções e se tornou um segmento de grande poder econômico e pela proximidade com o consumidor final, assume a função de identificar as reais necessidades dos clientes. (SPANHOL; BENITES, 2004).

Diante das dificuldades da elevada concorrência, as barreiras existentes no mercado, o elevado número de lojas no setor e o poder mercadológico de algumas redes, o comércio varejista, independente do porte, se vê diante da necessidade de inovação em sua estrutura visando à obtenção de vantagem competitiva, exigindo, além de investimentos, uma capacidade de inovação por parte de seus integrantes (MINADEO, 2010).

Segundo dados da Accera, os índices de ruptura no varejo na América Latina giram em torno de 8%. Para ter maior noção desses números, se faz necessário o uso da proporção, basta pensar que em uma lista hipotética de compras: de 1.000 produtos, 80 não seriam encontrados. Por essa razão, controlar os estoques, verificar se os produtos estão disponíveis no estoque e na área de venda são ações imprescindíveis para evitar a ruptura e conseqüentemente o prejuízo (LEÃO, 2018).

Sendo assim, as informações encontradas nas diferentes literaturas pesquisadas constataam a importância da gestão adequada dos estoques e demais atividades correlacionadas para a obtenção de vantagem competitiva no ambiente mercadológico atual.

2 METODOLOGIA

A metodologia consistiu numa pesquisa explicativa, descritiva mediante análise de conteúdo num estudo de caso sobre a rede de supermercados Prezunic, que atualmente faz parte do grupo Cencosud, uma grande multinacional varejista que utilizou inteligência de abastecimento para garantir melhores níveis de disponibilidade em seu centro de distribuição no estado do Rio de Janeiro, Brasil, garantido assim, mais competitividade, satisfação dos clientes e rentabilidade para o negócio como um todo.

De acordo com Gil (2002, p. 41), “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Dessa forma, a metodologia desse estudo é qualitativa e tem como objetivo apresentar as estratégias adotadas pelo Prezunic que garantiram maior disponibilidade de produtos no centro de distribuição do Rio de Janeiro, apresentar o projeto que introduziu a nova metodologia de abastecimento na rede varejista no Brasil, apresentar as ferramentas utilizadas no processo de compra para abastecimento do centro de distribuição, apresentar os resultados obtidos após a implementação do projeto e comparar os cenários de antes e depois para avaliar a evolução nos indicadores de desempenho da companhia.

3 ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE VAREJISTA PREZUNIC

A empresa em estudo iniciou suas atividades em 2002 inaugurando sua primeira loja no bairro de Benfica, região central do Rio de Janeiro. Inicialmente o Prezunic nasceu com uma proposta focada em ser uma rede de hortifrúti, contudo, o negócio evoluiu e se tornou uma rede de supermercado que atualmente possui 31 lojas e um centro de distribuição, estão distribuídos na capital e região metropolitana do Rio de Janeiro, estando presente nos seguintes bairros: Cacham

bi, Benfica, Itaoca, Ilha do Governador, Engenho Novo, Vilar dos Teles, Jaurú, Realengo, Fonseca, Icaraí, Catumbi, Olaria, Caxias Centenário, Freguesia, Vista Alegre, Senador Camará, Cidade de Deus, Guadalupe, Caxias Centro, Padre Miguel, Campo Grande, Recreio, Penha, Méier, Campinho, Pechincha, Taquara, Santa Cruz, Botafogo, Nilópolis e Barra.

O centro de distribuição, objeto importante desse estudo, possui aproximadamente 50 mil metros quadrados, tem como principal finalidade a gestão de recebimento, armazenamento e expedição de produtos para atender as necessidades das lojas que compõem a rede de supermercados Prezunic, está localizado na Rua do Alpiste, Penha Circular, no município do Rio de Janeiro.

O Prezunic desde sua criação tem como uma de suas principais características a qualidade do mix de produtos que é oferecida para aproximadamente 120 mil pessoas que visitam as 31 lojas da rede todos os dias. São mais de 14 mil produtos com foco em alimentos, entre importados, regionais, bebidas, carnes, hortifrutigranjeiros, frios, limpeza e produção (Padaria e Confeitaria).

Em 2011, o Prezunic passou a fazer parte do Grupo Cencosud (Centros Comerciais Sul Americanos), um consórcio empresarial multinacional chileno que atua em vários países da América do Sul, atualmente é o maior varejista da América Latina, com mais de 55 anos de atuação neste setor. (DELOITTE, 2017).

O Grupo Cencosud foi fundado em 1963, pelo empresário Host Paulman, possui ações na bolsa de Santiago e Nova York, atua em cinco países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e mantém um escritório comercial na China. A companhia emprega diretamente mais de 140 mil colaboradores em mais de 900 estabelecimentos comerciais.

A Cencosud, possui operações no Brasil desde 2007, com mais de 220 lojas e cerca de 29 mil colaboradores, está presente em oito estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Sergipe e possui um escritório administrativo na cidade de São Paulo.

Atua no mercado brasileiro através das bandeiras: GBarbosa, Bretas, Prezunic, Perini e Mercantil Rodrigues. Utiliza os seguintes modelos de varejo no

país: Super e hipermercados, atacado, farmácias e lojas de eletroeletrônicos. Atualmente é Líder em vendas na América Latina e o quarto maior supermercadista do Brasil, tem como seus principais concorrentes o GPA (Grupo Pão de Açúcar), Carrefour e Walmart. (ABRAS, 2018)

No próximo capítulo, será apresentado os problemas enfrentados pelo Prezunic no ano de 2015 e como surgiu a necessidade de mudança para se manter competitiva no mercado carioca.

4 CENÁRIO PREZUNIC 2015

O ano de 2015 não foi um ano bom com relação aos resultados para a rede Cencosud no Brasil, os resultados de disponibilidade e vendas das três principais bandeiras da companhia (GBarbosa, Bretas e Prezunic) estavam muito abaixo do planejado, gerando assim um resultado negativo no acumulado de 2015 quando comparado ao ano de 2014.

Como o mesmo problema foi identificado nas três principais Bandeiras da companhia, se fez necessário a contratação de uma empresa de consultoria externa, especializada em varejo para identificar a causa raiz do problema e propor possíveis soluções para reverter o cenário negativo de 2015.

Durante o primeiro trimestre de 2016 a empresa de consultoria fez uma profunda análise do negócio como todo, visitou todos os setores das três bandeiras, aplicou diversos estudos em todos os setores da organização, fez entrevistas com funcionários, clientes, fornecedores, analisou a concorrência e ao final apresentou à presidência nacional as causas que estavam atrapalhando o rendimento da companhia no mercado brasileiro.

Foram identificados vários pontos de melhoria no negócio e as oportunidades citadas a seguir foram destacadas como prioritárias para a bandeira Prezunic, pois estavam diretamente ligadas ao péssimo cenário de disponibilidade da companhia.

O primeiro ponto identificado foi que existiam muitos setores, metas e atribuições não correspondentes com alguns cargos, gerando muitos conflitos internos e atrapalhando o resultado do Prezunic.

O setor de Supply Chain era o responsável pelo estoque e respondia pelo controle orçamentário da companhia, mas o setor comercial emitia pedidos gerando compras com volumes desnecessários, diminuindo a ocupação do centro de distribuição e inviabilizando o recebimento de mais produtos por falta de espaço físico e orçamento para recebimento.

Por sua vez o setor comercial, sempre justificava que a venda não acontecia de acordo com o planejado porque o nível de disponibilidade dos produtos no centro de distribuição era muito baixo e sempre faltava produto para venda. Ou seja, os setores de Supply Chain (Abastecimento) e comercial, estavam em constante atrito ideológico porque existiam metas distintas e brechas no escopo de trabalho de algumas funções, o que atrapalhava o resultado da companhia como um todo.

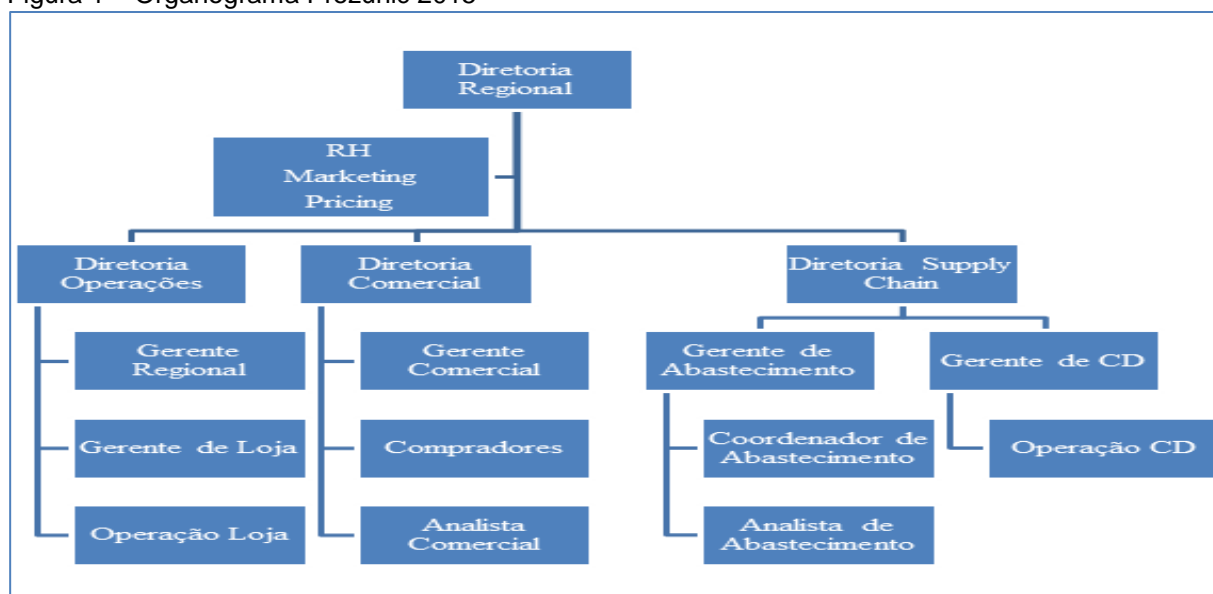
A centralização de atividades atribuídas ao setor comercial gerava aos compradores um acúmulo de tarefas e diminuía o poder de negociação junto aos fornecedores, pois o comprador além de ter a obrigação de fazer boas negociações e garantir rentabilidade para o negócio, também tinha como atividade a emissão de pedidos promocionais para garantir a disponibilidade de produtos no centro de distribuição, acumulando assim, mais de uma obrigação e não conseguindo um bom desempenho nessas atividades devido ao excesso de tarefas atribuídas ao cargo, ou seja, foram identificadas oportunidades de reestruturação na estrutura organizacional para redução dos conflitos e melhoria dos processos.

Outro ponto importante identificado pela consultoria foi que havia necessidade de uma ferramenta que viabilizasse a análise, planejamento de estoque e a emissão de pedidos mais assertivos para os fornecedores.

Até então, todos os pedidos eram emitidos de forma manual no sistema integrado SAP, planilhas em Excel e enviados por e-mail, o que demandava muito tempo e dificultava a gestão de emissão e recebimento dos pedidos.

A Figura 1 apresenta o organograma do Prezunic em 2015, antes do projeto de melhorias.

Figura 1 – Organograma Prezunic 2015



Fonte: Relatório Prezunic 2016

Com efeito, foi constatada também a necessidade de uma comunicação mais objetiva e eficaz junto aos fornecedores, pois quanto mais próximas de uma parceria forem às relações com fornecedores e clientes, maiores as chances de envolvimento e comprometimento no processo de oferecer o melhor produto ao mercado. (SILVA, 2017)

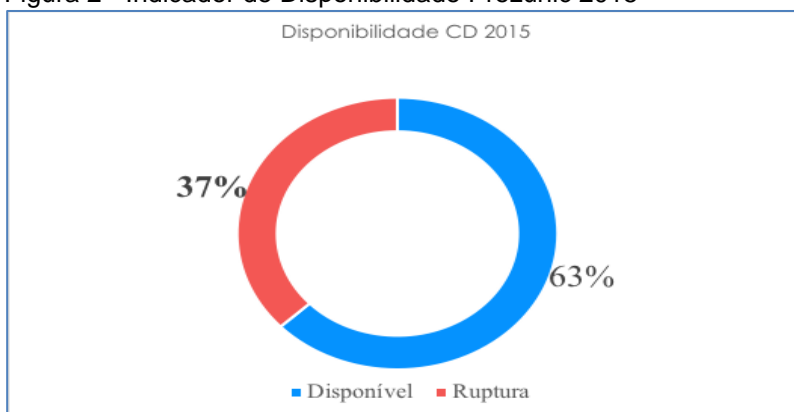
Foi identificado que apenas 15% dos fornecedores faziam uso do EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), ferramenta de coordenação entre varejistas e indústrias agroalimentares que contribui para a otimização da comunicação entre empresas parceiras, proporcionando mais rapidez no atendimento dos pedidos e consequentemente no abastecimento da rede.

A maior parte dos pedidos era emitida de forma manual pelos compradores durante reuniões semanais com os fornecedores. Logo, se fazia necessário o deslocamento dos vendedores para retirada do pedido pessoalmente, caso contrário não receberiam os pedidos para garantir a disponibilidade dos itens no

Prezunic.

Os pedidos emitidos pelos compradores durante as calorosas reuniões com os fornecedores eram gerados com base em grandes expectativas e muitas vezes vendas acima da realidade da bandeira, sem qualquer tipo de análise prévia ou estudo de demanda, essas negociações na maioria das vezes geravam compras com volumes acima da necessidade e comprometiam a capacidade de recebimento do centro de distribuição e conseqüentemente o orçamento de estoque da companhia. Abaixo, na Figura 2 consta o indicador de disponibilidade do Prezunic em 2015:

Figura 2 - Indicador de Disponibilidade Prezunic 2015



Fonte: Relatório Prezunic 2016

Todos os pontos acima citados contribuíam para o alto índice de ruptura na empresa no ano de 2015, os indicadores de disponibilidade chegaram a registrar 37% de itens em ruptura no centro de distribuição do Prezunic e este foi o pior resultado de disponibilidade registrado pela companhia, traduzindo em números, significa que dos 14 mil itens cadastrados para recebimento no centro de distribuição, apenas 8.820 itens estavam disponíveis para o abastecimento das lojas.

Os demais 5.180 itens estavam em ruptura no CD e indisponíveis para o reabastecimento das lojas, gerando assim perda de venda e insatisfação dos clientes, que não encontravam os produtos nas lojas da rede e conseqüentemente compravam o produto na concorrência e ou consumia outras marcas similares do

mercado.

De acordo com pesquisa realizada pela Nielsen, em média 50% desses consumidores insatisfeitos trocam de loja e também de marca. Ou seja, é prejuízo tanto para o ponto de venda quanto para a indústria fabricante do produto. (NEOGRID, 2016)

Esses foram os principais pontos sinalizados como oportunidades de melhoria para o Prezunic. No próximo capítulo é apresentado o projeto que foi implantado para corrigir todos os pontos sinalizados, bem como as suas ações e ferramentas criadas para reverter o cenário de baixa disponibilidade de produtos no centro de distribuição objetivando melhores resultados em 2016.

5 PROJETO SUPERNOVA

O projeto Supernova foi proposto pela a empresa de consultoria e surgiu da necessidade de melhoria da disponibilidade de itens em toda a rede, sua proposta é garantir a maior disponibilidade do mix de produtos com o menor estoque possível, garantindo assim mais opções de compra para o cliente e ao mesmo tempo redução dos estoques.

A escolha do nome Supernova é uma analogia ao fenômeno de renascimento de uma estrela que, num estágio avançado de sua evolução, explode, passando repentinamente a brilhar de modo muito mais intenso. (FRITZ ZWICKY, 1937).

Logo, a finalidade do projeto foi aplicar as ações necessárias para transformar o Prezunic em uma estrela supernova, aumentando seu brilho no mercado para voltar a conquistar novos clientes e se manter competitiva no mercado carioca.

O projeto Supernova desenvolveu estratégias de negócio extremamente inovadoras para o Prezunic, passando por grandes mudanças na estrutura organizacional, nos processos de compra, controle de estoques e comunicação

com os fornecedores.

As mudanças iniciaram no segundo trimestre de 2016 e a primeira modificação do projeto foi a alteração da estrutura organizacional.

Tendo em vista a necessidade de melhoria nos resultados de estoque e vendas, foi proposta a criação de um novo formato de negócio, no qual o setor comercial e o Supply Chain (abastecimento) se uniriam formando um único setor de negócios, chamado de Abastecimento e Planejamento Comercial, no qual os compradores passaram a focar na negociação, análise de mercado e concorrência objetivando trazer o máximo de rentabilidade para a empresa.

Os analistas de abastecimento ficaram responsáveis por garantir o abastecimento do centro de distribuição com o foco na maior disponibilidade possível e na redução dos estoques. Os assistentes comerciais em apoiar os compradores nas demandas de análise, cadastro de sortimento e relatórios comerciais.

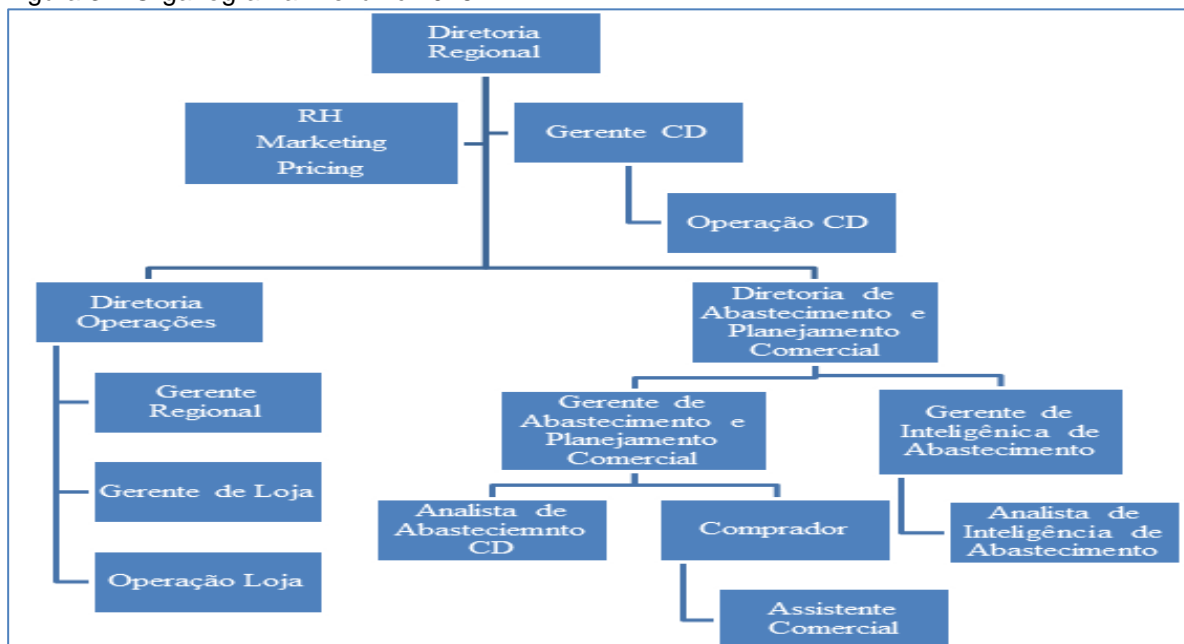
Todos hierarquicamente respondendo a uma única gerência e diretoria de Abastecimento e Planejamento Comercial, que por sua vez, agora responsável tanto pela venda quanto pelo estoque, eliminado assim qualquer tipo discursão entre setores e dando aos gerentes mais autonomia e celeridade na tomada de decisão.

Foi criado um setor de Inteligência de abastecimento com o objetivo de planejar e controlar o orçamento da companhia para emissão de pedidos aos fornecedores e de parametrizar as informações necessárias dentro da nova transação para garantir que a sugestão do MRP será a mais próxima da realidade possível.

Logo a seguir será apresentada a nova ferramenta MRP. Os demais setores não passaram por modificações e continuaram com o mesmo formato anterior.

Segue abaixo, na Figura 3 o organograma do Prezunic em 2016, após a implementação do projeto Supernova.

Figura 3 – Organograma Prezunic 2016



Fonte: Relatório Prezunic 2016

Com essas mudanças na estrutura organizacional todas as decisões passaram a ganhar mais celeridade, pois o diretor responsável pela negociação passou a ser o mesmo diretor responsável pelo estoque, eliminando assim grande parte dos conflitos dentro da organização o que tornando o Prezunic mais célere e competitivo dentro do mercado carioca.

Além da implantação da nova estrutura organizacional o projeto Supernova também apresentou mudanças para o processo de abastecimento regular do centro de distribuição.

Com o objetivo de aumentar a disponibilidade e reduzir os níveis de estoque, foi implementado a ferramenta MRP (Material Requirements Planning), traduzindo para o português, planejamento das necessidades de materiais. Dessa forma, a emissão dos pedidos passou a ser realizada em uma transação no sistema SAP, que utiliza a ferramenta MRP para controle dos estoques e otimiza a gestão de forma a minimizar os custos, mas mantendo os níveis de materiais adequados e necessários para atender as demandas.

A transação SAP utilizada para emissão de pedidos ao fornecedor se chama “MDO4” e dentro dela o sistema MRP sugere o volume de acordo com o histórico de venda de cada produto, levando em consideração as parametrizações previamente cadastrada a nível de fornecedor e produto.

O analista de abastecimento passou ter a responsabilidade de manter os parâmetros de abastecimento atualizados para garantir que o calculo do MRP seja o mais assertivo na sugestão de volumes e na redução dos estoques. Seguem abaixo os parâmetros de abastecimento utilizados pelo Prezunic.

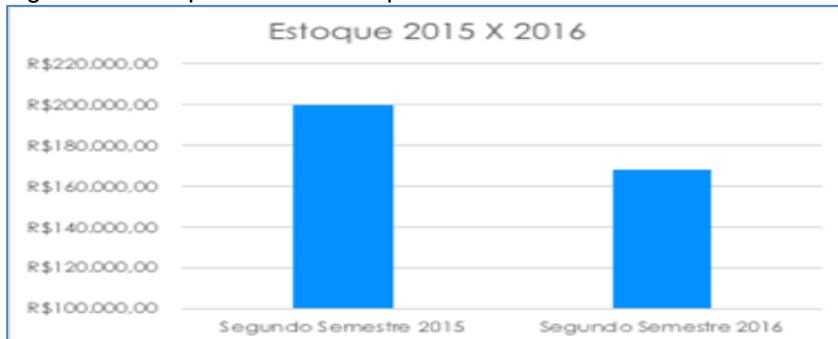
- a) Frequência de compra: Como o próprio nome já diz é a periodicidade com que o sistema analisa a necessidade de compra para os fornecedores cadastrados no sistema. A frequência pode ser diária, onde o sistema diariamente faz análise de necessidade de reposição do estoque e se caso necessário sugere um volume de acordo com o histórico de venda do item. A frequência de compra também pode ser semanal, nesse caso é definido um dia específico da semana para o sistema fazer a análise de reabastecimento do estoque, levando em considerando os pedidos pendentes e em trânsito, garantido que o volume sugerido para compra seja suficiente para atender a demanda até o próximo ciclo de compra. Além de diário e de semanal a frequência de compra pode ser quinzenal e mensal. Quando a frequência de compra de um fornecedor é quinzenal o sistema analisa a necessidade de reposição duas vezes no mês, uma na primeira quinzenal do mês e outra na segunda quinzena do mês, quando mensal o sistema analisa a necessidade uma vez no mês. Em todos casos o sistema leva em consideração os pedidos já emitidos, em transito ativos para recebimento.
- b) Lead time: leva em consideração a quantidade de dias corridos que o fornecedor utiliza para entregar a carga.
- c) Faturamento mínimo: É o menor volume ou menor valor financeiro para entrega dos pedidos por parte do fornecedor. Esse alinhamento acontece de formar previa entre a indústria e o varejo e garante que o fornecedor não terá prejuízo devido aos custos logísticos para entrega do pedido.

d) Arredondamento: Embalagem e volume no qual os pedidos devem ser emitidos para o fornecedor, dessa forma, acelerando o processo de tratamento de pedido e entrega por parte da indústria, o pedido pode ser emitido em unidades, caixas, pallets ou até mesmo em carretas fechadas.

Foram diversos benefícios identificados após a implementação do sistema MRP, seguem abaixo os principais:

- a) Respostas mais rápidas às demandas do mercado: O sistema MRP analisa as ultimas 12 semanas de venda regular e sugere a quantidade a ser comprada com base na quantidade vendida. Logo, se um determinado item tiver um pico de venda o sistema vai entender que o volume a ser comprado deve ser suficiente para manter a média de venda das ultimas 12 semanas, garantindo assim estoque para atender a nova demanda do item eliminando assim a possibilidade de ruptura.
- b) Visão prévia das necessidades antes dos pedidos serem realmente liberados: Os analistas de abastecimento verificam as sugestões de compra do MRP e avalia se deve ou não acatar a sugestão do sistema.
- c) Sinalização dos itens em ruptura e com risco de ruptura sem pedidos para o fornecedor: O sistema envia alertas informando quais os itens que estão em ruptura e quais as oportunidades de emissão de pedidos para reposição no centro de distribuição.
- d) Sinalização dos itens com excesso de estoque que devem ser bloqueados temporariamente para compra: O sistema informar quais são os produtos com oportunidades de bloqueio para evitar compras desnecessárias.
- e) Níveis de estoques 16 % mais baixos no segundo semestre de 2016 quando comparado ao segundo semestre de 2015: A redução financeira de estoque garantiu a companhia maior rentabilidade no negocio, o que contribuiu muito para tornar o Prezunic mais competitivo no mercado varejista carioca. Segue abaixo na Figura 4 o comparativo de estoque 2015 X 2016.

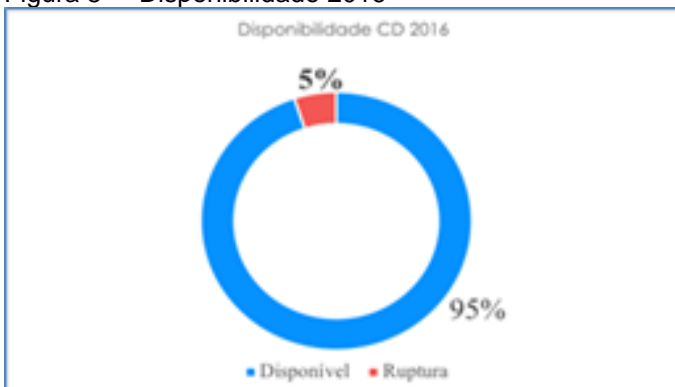
Figura 4 – Comparativo de estoque Prezunic 2015 X 2016



Fonte: Relatório Prezunic 2016

- f) Disponibilidade CD de 95% no acumulado do ano de 2016, 32% maior quando comparado a 2015: Após a implementação e utilização das ferramentas proposta pelo projeto Supernova o nível de disponibilidade subiu bastante, o que contribuiu com o aumento das vendas em todas as lojas da rede. Segue abaixo indicador de disponibilidade 2016.

Figura 5 – Disponibilidade 2016



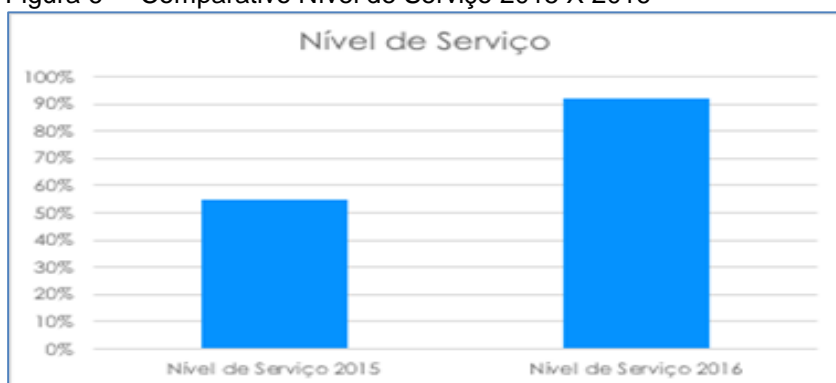
Fonte: Relatório Prezunic 2016

Por fim e não menos importante, foi lançada pelo projeto Supernova uma campanha de incentivo aos fornecedores que não possuíam a ferramenta de tecnologia de informação EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), ferramenta usada na automatização da comunicação entre empresas parceiras, os avanços nesta área constituem um significativo aumento da eficiência no gerenciamento de compras. Para adaptar as constantes mudanças no ambiente global o Prezunic apostou na integração com os seus fornecedores.

A capinha teve início em abril de 2016 e em junho do mesmo ano, 100% dos fornecedores do Prezunic já estavam cadastrados e aptos a receber pedidos de forma automática através do EDI, dessa forma, não se fazia mais necessário a visita do vendedor para retirar os pedidos emitidos, garantindo assim mais celeridade no recebimento e tratamento dos pedidos para entrega no centro de distribuição do Prezunic.

O Prezunic utiliza o indicador de nível de serviço para medir a qualidade do serviço prestado pelos fornecedores, onde quanto maior for o nível de serviço, melhor é o atendimento do fornecedor para a rede. Os fornecedores do Prezunic melhoram o nível de serviço em 37% no acumulado do ano 2016 quando comparado a 2015, esse crescimento foi atribuído à adesão dos fornecedores a campanha do cadastro do EDI, ferramenta que aproximou o Prezunic dos fornecedores, fortalecendo as parceiras já existentes e consequentemente garantiram uma melhor disponibilidade do centro de distribuição. Segue abaixo na Figura 6, o comparativo de nível de serviço dos Fornecedores do Prezunic, antes e depois da implementação do EDI, (2015 X 2016):

Figura 6 – Comparativo Nível de Serviço 2015 X 2016



Fonte: Relatório Prezunic 2016

Seguem os principais pontos de melhoria identificados após a utilização ferramenta EDI para o Prezunic e seus fornecedores.

- Redução nos prazos de entrega e maior agilidade no recebimento dos pedidos: Os fornecedores passaram a receber os pedidos automaticamente, de forma online, garantido assim maior agilidade na preparação de embarque do pedido.
- Maior precisão nas informações trocadas: O Fornecedor passou a ter acesso as informações importantes do pedido, como descrição do item, valor do pedido, impostos, data de entrega etc. Essa ação facilitou a conferencia por parte do fornecedor, que por sua vez passou a sinalizar as oportunidades de ajustes nos pedidos de forma prévia, garantindo assim nenhum tipo de problema no momento do recebimento da carga no centro de distribuição do Prezunic.
- Redução de estoques: Com a comunicação mais assertiva, foi possível diminuir a frequência de compra dos fornecedores, para que dessa forma eles pudessem fazer mais entregas durante o mês, diminuindo assim o estoque no centro de distribuição e garantindo pedidos semanais para a maioria dos fornecedores.
- Maior automação e integração das informações: A necessidade de comunicação para esclarecimentos diminuiu, pois com o envio de todas as informações através do EDI o fornecedor passou a ter mais clareza sobre a necessidade do Prezunic.
- Melhor atendimento ao cliente, diminuindo o desabastecimento e a dependência da visita do vendedor: A figura do vendedor passou a ser necessária apenas para negociações, pois desde a implementação do EDI não se fez necessário a presença física do vendedor para retirar os pedidos.
- Aumento das vendas, devido a diminuição do desabastecimento: A diminuição da frequência de compra os fornecedores passaram a abastecer mais vezes o centro de distribuição, eliminando assim a possibilidade de rupturas.
- Redução do custo de venda, por meio da diminuição do número de vendedores: Alguns fornecedores conseguiram descontos em alguns

- produtos vistos à redução de custo que tiveram com mão de obra.
- Possibilidade de entender melhor e de forma mais rápida a demanda do cliente: Os fornecedores passaram a entender as necessidades do Prezunic e dessa forma passaram a priorizar as demandas da rede, o que contribuiu muito nos resultados de venda.

CONCLUSÃO

Tendo em vista que todas as ações propostas pelo projeto Supernova foram devidamente aplicadas conforme o planejado e os resultados obtidos foram satisfatórios para o Prezunic, o grupo Cencosud decidiu aplicar as mesmas estratégias para as demais bandeiras da rede no Brasil.

Com efeito, a reestruturação organizacional, a utilização do sistema MRP (Material Requirements Planning) e a aplicação do projeto de cadastro do EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) foram implantados nas demais bandeiras varejistas da companhia (GBarbosa e Bretas) e como já era esperado, o resultado foi o aumento da disponibilidade e a redução dos estoques de todas as bandeiras varejistas da Cencosud no Brasil.

Sendo assim, conclui-se que as estratégias aplicadas para resolver o problema de disponibilidade de mercadorias no centro de distribuição da rede Prezunic poderiam ser aplicadas em outras empresas varejistas que tenham como objetivo aumentar seus níveis de disponibilidade e reduzir seus estoques.

Em outras palavras, a aplicação das respectivas estratégias poderia contribuir para que as empresas ficassem mais competitivas no mercado varejista brasileiro, desde que observadas as particularidades inerentes a cada organização e sua respectiva contextualização.

REFERÊNCIAS

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. Ranking Abras: Super Hiper. Disponível em: <http://superhiper.abras.com.br/pdf/244.pdf>. Acessado em: 20 out. 2018.

DELOITTE, Global Powers of Retailing. 20 ed, 2017. Disponível em: <https://newtrade.com.br/varejo/cencosud-e-eleita-maior-varejista-da-america-latina/>. Acessado em: 01 nov. 2018.

FRETTA, Marcelo Collaço. **Logística de suprimentos**: um estudo de caso na rede de supermercados Imperatriz. Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina. 2006.

HILL, Arthur. **Centros de Distribuição: estratégia para redução de custos e garantia de entrega rápida e eficaz**. 4ª Conferência sobre logística colaborativa, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LEÃO, Rodrigo, **O significado de ruptura no varejo**. 2018 Disponível em: <https://www.tradeforce.com.br/blog/significado-de-ruptura/>. Acessado em: 01 nov. 2018.

MINADEO, Roberto. Inovações no varejo alimentar. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 9, 2010.

MOURA, Reinaldo A. **Administração de Armazéns**. Instituto IMAM, 2002.

NEOGRID: OSA: conheça o indicador capaz de equilibrar os níveis de estoque do varejo. 2016. Disponível em: <https://blog.neogrid.com/osa-conheca-o-indicador-capaz-de-equilibrar-os-niveis-de-estoque-do-varejo/>. Acessado em: 05 out. 2018

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PREZUNIC. **Relatórios Disponibilizados Prezunic / Cencosud**, 2016.

POZO, Hamilton **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Elton; et al. **Abastecimento de Centro de Distribuição Varejista: Estudo de Caso sobre a rede de supermercados Prezunic**. In: XV Congresso Nacional de Excelência em Gestão - CNEG, Rio de Janeiro, UFF, 2019.

SILVA, Lucas Vinicius Oliveira. Artigo sobre: **O que é Supply Chain Management**. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-que-e-supply-chain-management/104315>. Acessado em: 12 set. 2018.

SPANHOL, Caroline Pauletto; BENITES, Anderson Teixeira. Evolução histórica do varejo brasileiro de alimentos e seus fatores competitivos. In: **IV Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração**, v. 4, Campo Grande, UFMS, 2004.

Recebido em 06/09/2019

Publicado em 31/10/2019