

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Antonio Viana Matias¹

RESUMO

O presente artigo aborda um conceito novo e moderno em termos de gestão da cadeia de suprimentos, o *Supply Chain Management* (SCM). A metodologia de gestão proposta pelo SCM tende a quebrar um paradigma na medida em que foca que a competição mercadológica não ocorre entre empresas, mas entre cadeias de suprimentos. Tradicionalmente as empresas se comportam como entidades distintas e concentram seus esforços dentro dos seus limites organizacionais. A chegada de um bem ou serviço ao cliente final engloba uma série de outras empresas que contribuem direta ou indiretamente para a percepção de valor por parte deste cliente. O SCM não depende de um esforço único, mas de vários membros no canal.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos, logística integrada, varejo.

¹ Economista pela UERJ, Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá e professor do curso de Administração da Universidade Castelo Branco e da Universidade Estácio de Sá.

INTRODUÇÃO

Hoje, uma das preocupações dos gestores de empresas é o uso das chamadas vantagens competitivas. De um negócio ou segmento para outro, as abordagens seguem por diferentes direções, mas basicamente todas recaem sobre o mesmo ponto final: como superar um concorrente, como adquirir um diferencial que distinga uma empresa das demais. Naturalmente que essa preocupação deriva do ambiente mercadológico complexo no qual a maioria das organizações está inserida: os mercados são globais, as fronteiras tênues, a demanda é variável, muitas vezes restrita, as previsões pouco confiáveis, os ciclos de vida de produtos são muito curtos, as inovações tecnológicas são constantes, as incertezas econômicas geram instabilidade, dentre outras variáveis.

De fato, as vantagens competitivas podem ser obtidas através da adoção de diferentes estratégias. Contudo, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) pode constituir em uma estratégia ímpar e singular porque abrange ganhos a todas as empresas envolvidas em uma cadeia de suprimentos, não se constituindo, portanto, resultado de um esforço unilateral, mas do esforço de várias empresas no sentido de ganhos mútuos.

Com base no exposto acima, é possível indagar-se cientificamente: de que maneira o setor varejista brasileiro deve utilizar a tecnologia da informação e as redes eletrônicas para promover um melhor gerenciamento de sua cadeia de abastecimento e distribuição?

Quanto ao problema acima evidenciado, serão consideradas as seguintes hipóteses:

- Uma empresa varejista mais eficiente – e, portanto, mais lucrativa – é a que consegue ter o máximo de vendas com o mínimo de sobras de estoques, ou seja, consegue girar rapidamente o seu estoque sem ter de armazenar mercadorias não vendidas por muito tempo.
- Redes eletrônicas favorecem a eficiência do fluxo de informações e processos de negócios, integrando todos os elos da cadeia de suprimentos, incluindo compradores, vendedores transportadores, entre outros.

- O acesso em tempo real aos sistemas interno e banco de dados de fornecedores e clientes permite à automação de atividades de rotina que não agregam valor, possibilitando a concentração de esforços em atividades mais importantes.

O tema foi desenvolvido tendo como foco empresas do ramo de varejo. Foi objeto de estudo as vantagens que podem ser obtidas através do uso do SCM, como forma de melhorar a gestão da cadeia de suprimentos e distribuição através da integração da logística com os estoques.

O objetivo geral do artigo é demonstrar a importância da utilização da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) para o sucesso organizacional em termos de integração de processos de abastecimento e distribuição.

Observados os objetivos explicitados neste artigo, o modelo adotado para a investigação foi o da pesquisa exploratória. Quanto ao objetivo geral da pesquisa, os procedimentos adotados para alcançá-lo foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso sobre uma empresa do setor varejista.

DESENVOLVIMENTO

VAREJO

A crescente importância do varejo no desenvolvimento dos mercados é em geral mais percebida que explicada, em função da presença expressiva de várias modalidades de atividades comerciais, fato este que não é contestado. Parente (2000: 15) afirma que o varejo:

Vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil (PARENTE, 2000: 15).

Em se tratando de distribuição de bens e serviços ao consumidor final, o varejo vem se consolidando basicamente em quase todos mercados mundiais em função das vantagens que oferece tanto ao consumidor final, para quem a comercialização de bens e/ou serviços é realizada, como para os fabricantes (fornecedores).

No que se refere aos consumidores finais, a importância do varejo se relaciona a benefícios de posse, tempo e lugar. Para os fabricantes, o varejo é o meio pelo qual os consumidores serão alcançados. O conceito princípio básico é o conceito de *core competence*. Novaes (2007: 40) considera que é mais proveitoso:

Concentrar as atividades naquilo que a empresa consegue fazer bem, diferenciando-a positivamente dos concorrentes, e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central (*core competence*). Assim, não somente componentes e matérias-primas são hoje adquiridas de outras empresas, como também serviços de variadas espécies: distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de empregados, estacionamento, e muito outros (NOVAES, 2007: 40).

Verifica-se, portanto, que a atividade do varejo se torna relevante, por contemplar todo um mercado consumidor que poderá ser atingido pelos fabricantes sem que estes saiam de seu foco de negócio.

CONCEITO DE VAREJO E VAREJISTA

É comum que o termo varejo nos remeta à visão de um espaço físico repleto de produto dos mais variados formatos e tipos. É comum também o termo varejista ser associado a hipermercados, supermercados e/ou lojas de departamentos como se a atividade de varejo se limitasse a esta categoria.

É importante destacar que as atividades de varejo não se limitam à comercialização de um bem tangível e não se limita a uma empresa varejista, bem como o varejo não está condicionado a existência de um espaço físico.

Para que não haja dúvidas, torna-se relevante abordar dois conceitos: varejo e varejista.

Como não existe uma definição padrão para esses dois conceitos, vamos definir varejo na visão de diversos autores:

Parente (2000: 22) afirma que: “*varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma determinada necessidade pessoal do consumidor final*”.

Cox (1996 *apud* OLIVEIRA e MACHADO, 2007: 8) considera o varejo como: “*a venda de produtos e serviços ao consumidor final*”.

Spohn (1977 *apud* LAS CASAS, 2000: 17) define que: “*varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores*”.

Em todas as definições sobre varejo, verifica-se que quem inicia o processo é o cliente, ou seja, sem o cliente não tem sentido o varejo.

Quanto ao conceito de varejista, será apresentada a visão de dois autores:

Masson (1993 *apud* OLIVEIRA e MACHADO, 2007: 8) diz que: “*qualquer um que venda um produto ou serviço para uso pessoal ou doméstico está realizando uma transação de varejo*”.

Parente (2000) considera varejista como qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. O autor considera também que o varejista é aquele que tem na atividade de varejo sua principal fonte de receita.

CLASSIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES VAREJISTAS

As instituições varejistas não são classificadas de acordo com um padrão definido pelo setor. Existem diversas definições e critérios para agrupamento das mesmas. Para Santos *et al* (1996), a ausência de uma tipologia adequada deriva do fato do setor de comércio e serviços englobar diversas atividades não comparáveis entre si, fazendo com que existam características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico.

Para Kotler (2005), os varejistas assumem que uma grande variedade de tipos e novos tipos continuarão surgindo, a saber: a) varejo sem loja (venda direta, venda por máquina e serviço de compra); b) organizações de varejo, também chamadas de varejo corporativo (redes corporativas, cooperativas de varejo, *franchising* e conglomerado de comercialização); c) lojas de varejo (lojas de especialidade, lojas de departamentos, supermercados, centros comerciais etc.).

Parente (2000) também adota uma classificação detalhada. Para o autor, as instituições varejistas podem ser classificadas segundo diversos critérios. Inicialmente, as empresas são categorizadas de acordo com o tipo de propriedade. Posteriormente são classificadas em dois sistemas: varejo com loja e varejo sem loja. Os varejistas com loja são, por sua vez, classificados em três espécies: varejo alimentar, varejo de serviços.

O PAPEL DO VAREJISTA

Apesar dos canais de distribuição não apresentarem um formato único, o papel do varejista não muda em função de seu posicionamento no canal. Pode-se verificar que o que muda é de quem os produtos serão comprados, se do atacadista ou do fabricante. Contudo, não se deve pressupor a inexistência de integração vertical, ou seja, assumir que os varejistas não podem desempenhar funções de atacadistas e até mesmo de fabricantes, além da atividade tradicional de varejo.

Levy e Weitz (2000: 28) consideram que a integração vertical: “*significa que uma empresa efetue mais do que um dos níveis de atividade do canal*”. Verifica-se que a integração vertical é muito comum entre empresas do grande varejo. Compram mercadorias diretamente dos fabricantes, as recebem em seus depósitos para estocagem e, então, as distribuem para suas lojas. Existem ainda varejistas que se associam a um fabricante para projetar e produzir uma mercadoria exclusiva, o que resulta numa integração vertical muito comum.

Porém Parente (2000), destaca que o papel do varejista é de comprar, receber e estocar os produtos dos fabricantes ou dos atacadistas de modo que possam oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição dos mesmos.

De acordo com Sucupira (2007: 1), até o início dos anos 1990, o poder de ditar as regras no mercado brasileiro estava claramente nas mãos da indústria:

Antes do processo de abertura que iniciou a inserção do Brasil no comércio internacional, a indústria aqui instalada, protegida pelas restrições às importações, mandava nos preços e até no *mix* fornecido aos varejistas e atacadistas. Era a época da venda casa em diversas categorias de produto, que fazia com que os varejistas e atacadistas tivessem que amargar prejuízos com estoques de itens de

pouca saída para conseguirem ter para venda aqueles de maior penetração no mercado (SUCUPIRA, 2007: 1).

Observa-se até então o forte poder da política de venda dos fornecedores. O varejista não possuía muito espaço para negociação e, nesse sentido, percebe-se que condições de pagamento, como, onde e quando a mercadoria seria entregue, geralmente, eram detalhes mais aceitos do que negociados. Atualmente, essa realidade já é outra.

Monteiro Neto (2001 *apud* OLIVEIRA e NETO, 2003) afirma que a internacionalização do segmento de hipermercados e supermercados vem afetando a distribuição do poder de barganha entre os varejistas e fornecedores de marcas nacionais. Vem ocorrendo uma diminuição do poder dos fornecedores em razão do fortalecimento do varejo moderno. Na visão de Santos *et al* (1998: 53): “*As relações dos varejistas com os fornecedores têm passado por muitas mudanças, pois o poder da cadeia que está caminhando para o consumidor final já passou pela indústria e agora encontra-se no varejo*”.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

No processo de fundamentação bibliográfica deste trabalho, observa-se com frequência a ocorrência de duas situações que envolvem os conceitos de Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos. Considerando o posicionamento de diversos autores, os termos se tornam confusos quando estudados isoladamente, como são de difícil compreensão quando se procura estabelecer uma relação entre ambos.

Para alguns autores o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos é considerado como uma nova definição de Logística e para outros como uma simples extensão do conceito de logística integrada, o que para Fleury (2005) representa uma visão restrita. Torna-se necessário fazer inicialmente uma abordagem acerca de logística, principalmente no que tange a evolução do conceito no sentido da integração e do caráter estratégico adquirido. É também importante a correta compreensão do conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos, mas também possibilitar a identificação de uma relação entre a logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos.

CONSIDERAÇÕES SOBRE LOGÍSTICA

A logística é um termo que está em evidência. Ele é discutido tanto no meio acadêmico como nas empresas, na busca por melhor compreensão acerca do termo. A criação de áreas específicas internamente nas empresas e a formação de profissionais na área, não retratam a realidade brasileira de poucos anos atrás. Atualmente já existem diversas universidades oferecendo o curso politécnico Logística.

A logística ganha importância na medida em que sua função estratégica é destacada. Tal destaque é um feito natural e imediato de vários fatores correlacionados com a globalização, a competitividade, a necessidade de criar valores aos olhos dos clientes, dentre outros, que exigem uma gestão organizacional mais eficiente e eficaz que no passado.

Para Fleury (2005: 50), o pensamento logístico: *“São os conceitos e teorias que orientam o estudo e a pesquisa em logística, influenciando o que se considera relevante e justificando as soluções propostas para os problemas logísticos”*.

A evolução do pensamento logístico acompanha e é um reflexo da evolução da prática logística que, por sua vez, é dinâmica e constante, uma resposta às necessidades dos mercados em constante mutação e as necessidades das empresas que atendem a esses mercados. De forma abrangente, a logística evoluiu de um simples enfoque na distribuição de bens para um tratamento mais amplo de toda a cadeia de suprimentos. O caminho que separa as duas abordagens representa a evolução do pensamento logístico.

Entretanto, tal evolução não é retratada por todos os autores de forma similar. Autores como Novaes (2007) e Wood e Zuffo (1998) retratam a evolução do conceito de logística separando-a por fases, através das quais é feita uma abordagem generalizada acerca dos fatores que a conduziram a fase seguinte. Por outro lado, Ching (2001) e Fleury (2005) definem períodos históricos, não havendo, entretanto, um consenso entre ambos. Enquanto Ching (2001) define os períodos como: antes do ano de 1950, de 1950 a 1970 e de 1970 a 1990, sem fragmentação. Fleury (2005) separa o mesmo período em eras distintas:

- Era do “campo de mercado” (Economia agrária) – início do século até os anos de 1940;

- Era da especialização (ênfase nos desempenhos funcionais) – anos de 1940 até o início dos anos 1960.
- Era da integração interna (funções integradas) – anos 1960 até o início dos anos 1970.
- Era do foco no cliente (busca por eficiência) – anos 1970 até meados dos anos 1980.
- Era do *Supply Chain* (logística como diferenciação) – anos 1980 até hoje.

Embora cada autor faça uma abordagem diferenciada, há uma certa congruência quanto às principais características que conduziram a prática logística para o moderno conceito de *supply chain*. Mesmo que as ideias não sejam compatíveis em sua totalidade, ou seja, abordadas sob o mesmo enfoque pelos diferentes autores, analisando-as em conjunto pode-se concluir que no mínimo tais visões são complementares.

LOGÍSTICA E LOGÍSTICA INTEGRADA

Na literatura que aborda o tema Logística é possível constatar o emprego frequente de dois termos distintos: logística e logística integrada. Christopher (2005), por exemplo, embora aborde a logística atual, refere-se à mesma usando apenas o termo logística, ao passo que Fleury (2005) sob o mesmo enfoque, utiliza-se da termo logística integrada.

Lambert (1998 *apud* RAZZOLINI FILHO, 2008) considera que ao longo da história, a logística recebeu denominações diversas: distribuição, engenharia de distribuição, logística empresarial, logística de *marketing*, logística de distribuição, administração logística de materiais, administração de materiais, logística, sistema de resposta rápida, administração da cadeia de abastecimento e logística industrial. Porém na visão de Razzolini Filho (2004: 5): “Apesar da mudança de denominações, a mais aceita entre os profissionais da área, inclusive validada pela Council of Logistics Management (CLM), é a expressão administração da logística”. Verifica-se, porém, o emprego comum da expressão logística, embora seja o entendimento do conceito de logística integrada que representa a dimensão do gerenciamento logístico moderno.

A existência das duas expressões pode fazer crer que existem diferentes significados, o que seria um erro. A logística como conceito individualizado do estudo de transporte, estoque e armazenagem, seguindo a evolução do pensamento logístico, foi aos poucos cedendo lugar para a visão de um sistema integrado, daí a expressão logística integrada. A necessidade de se gerenciar o fluxo de materiais da fonte até o usuário final exige que todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor sejam vistas como um sistema interligado. Esta visão passou a ser incorporada na definição de logística, fazendo com que a expressão logística integrada pareça um tanto quanto redundante, já que a natureza da logística se tornou por si só integradora.

A LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Toda empresa faz parte de um macroambiente cujas características, próprias de uma época, condicionam a forma como o gerenciamento das atividades é desenvolvido. O ambiente de negócios nunca foi e nunca será estático. Mesmo que em ritmo menor, as mudanças sempre aconteceram, sejam elas de ordem social, econômica, política, tecnológica etc., ou uma combinação destas. Ching (2001) afirma que o ambiente não permanece fixo em determinado estado, ele muda com o passar do tempo e o ritmo das mudanças varia de época para época. O mesmo autor afirma ainda que o êxito de uma empresa depende do sucesso no relacionamento com o macroambiente e da procura por estabelecer um equilíbrio dinâmico e permanente.

O cenário atual apresenta uma característica bem marcante que é a competição, derivada de um ambiente de negócios dinâmico: mercados globais, fronteiras muito tênues, demandas variável e restrita, custos financeiros e materiais altos, previsões pouco confiáveis, ciclo de vida de produtos mais curtos, inovações tecnológicas constantes, incertezas econômicas, dentre outras variáveis. Essas transformações têm um enorme impacto sobre as organizações na medida em que condicionam a sobrevivência do negócio à capacidade de uma empresa em se manter competitiva. Christopher (2005) considera que a fonte da vantagem competitiva é encontrada na capacidade de uma organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente (vantagem em valor) e/ou na capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com lucro maior (vantagem em produtividade). Ainda segundo o mesmo autor: “... as organizações que serão

líderes de mercado no futuro, serão aquelas que procurarão e atingirão os picos gêmeos da excelência: conseguirão tanto a liderança de custos como a liderança de serviços” (p. 10).

O NOVO IMPÉRIO DA MODA

Duas novas lojas por dia. Esse foi o ritmo de crescimento em 2008 do grupo espanhol Inditex, dono da mundialmente conhecida rede de lojas Zara. A expansão vertiginosa foi coroada no último trimestre de 2008 com um resultado inédito: pela primeira vez, a empresa ultrapassou o faturamento de sua principal concorrente, a americana GAP, que há dez anos ocupava o posto de a maior fabricante de roupas do mundo. Nem mesmo os tremores da economia parecem ameaçar os bons resultados da empresa. Enquanto o faturamento do setor de vestuário sofreu queda de cerca de 6% desde setembro, o da empresa espanhola cresceu 4%. Na semana passada, quando a retração do consumo se fazia sentir em todo o segmento de varejo, inaugurou-se a sexta loja da Zara em Nova York, num endereço nobre – a Quinta Avenida. Do Japão a Montenegro, seu mais novo mercado, a Inditex segue transformando antigos cinemas, farmácias e casarões em lojas de roupas. Sem esquecer do Brasil, onde as 24 lojas da Zara mantêm uma clientela fiel, especialmente de classe média. Como foi, afinal, que o grupo conseguiu deixar a concorrência para trás e se blindar contra a crise? Sem dúvida, tem sido decisivo nesse processo o singular modelo de gestão adotado desde os anos 70, quando o alfaiate Amancio Ortega começou a fazer roupas para a classe média da região da Galícia, no noroeste da Espanha. "É na hora em que o mercado se retrai que as diferenças na condução dos negócios têm maior impacto", diz a analista Anne Critchlow, do banco Société Générale.

A Inditex, de fato, distingue-se das outras fabricantes de roupas em muitos aspectos. A começar pelo dinamismo de sua produção, que deu origem a um novo termo no setor: o "fast fashion". Trata-se de um sistema que transporta as tendências dos principais desfiles de moda para as prateleiras das lojas em menos de um mês. Ao fim de cada estoque, uma nova coleção é colocada no lugar. Para se ter uma ideia da rapidez com que isso é feito, enquanto a GAP lança anualmente 12.000 modelos, a Zara põe no mercado 40.000. A renovação constante tem influência direta no número de visitas do consumidor às lojas. O cliente da Zara vai até lá

dezessete vezes por ano porque sabe que vai encontrar novas peças; e da GAP, apenas cinco. Não é à toa, portanto, que o faturamento desta última vem caindo significativamente – nos últimos dois anos, a queda foi de 11%. A agilidade trouxe ainda uma vantagem adicional: o grupo Inditex conseguiu diversificar seu negócio, com lojas para diferentes públicos. Além da Zara, também é dono de outras oito marcas, como a Oysho, de moda íntima, e a Bershka, voltada para jovens. A variedade ajuda na proteção contra a crise. Neste momento, por exemplo, a aposta do grupo para atrair os consumidores europeus é a cadeia de baixo custo Lefties, onde é possível encontrar camisetas a 95 centavos e calças a menos de 10 euros.

As principais concorrentes, a americana Gap e a sueca H&M, têm o maior número de lojas. Mas, enquanto ambas levam cinco meses para colocar uma nova moda em exposição, a Zara transforma a última tendência em roupas prontas em apenas quinze dias. Cada gerente de loja, seja na Islândia, seja no Oriente Médio, tem autonomia para descobrir o que faz sucesso ou não com seus fregueses e pedir à matriz, na Espanha, as cores, os tamanhos e os modelos que mais vendem. O estoque é renovado duas vezes por semana, o que exige a logística de uma operação militar. Em 2007, a Zara produziu 150 milhões de peças e faturou 4 bilhões de dólares, 25% mais do que em 2001, ignorando a recessão que atinge a indústria da moda no mundo.

Toda vez que uma peça de roupa chega às lojas das maiores grifes mundiais, um batalhão de pequenas confecções começa a trabalhar para copiá-la. Todas as peças precisam ser vendidas antes que aquele modelo caríssimo vá parar nas bancas de camelô. O que a rede espanhola Zara faz é um sinal dos tempos. A empresa transporta todas as roupas de avião, e já penduradas nos cabides. A operação custa muito mais caro, mas o ganho é imenso. A empresa leva cinco semanas, do desenvolvimento à entrega dos produtos – as concorrentes asiáticas levam de seis a nove meses.

Um segundo diferencial da empresa espanhola é a concentração de 80% de sua produção e distribuição em um único local, a Galícia. A maioria de suas concorrentes trabalha com outro sistema: produz suas peças em países asiáticos e, a partir de lá, as envia para centros de distribuição espalhados pelo mundo. A logística centralizada permite que a Inditex entre e saia de mercados com mais liberdade – sem precisar se prender, como o restante do setor, a locais onde

já tem infraestrutura de distribuição montada. Por esse motivo, a empresa está presente em mais países do que qualquer outra concorrente. Enquanto a GAP e a sueca H&M, a terceira maior fabricante do mundo, concentram 70% de seu faturamento em apenas seis mercados, a Inditex distribui o seu por 71. Atualmente, o modelo tem sido especialmente vantajoso para o grupo, uma vez que lhe dá mais flexibilidade para enfrentar a instabilidade das economias locais. Neste ano, a empresa dobrou o número de lojas na Rússia, um mercado que tinha potencial para crescer, e fechou quatro lojas Zara na Espanha, onde o mercado está em retração. *“O país pode até quebrar, mas a Inditex não”*, diz o confiante diretor da empresa Jesús Echevarría.

Os analistas apontam, ainda, outra vantagem competitiva do grupo espanhol: a ausência de dívidas. *“Esse tem sido um fator decisivo para a manutenção do crescimento, apesar da crise”*, diz Alberto Serrentino, da consultoria Gouvêa de Souza. Para se transformar em uma empresa sem credores, a Inditex apostou no corte de desperdícios. Todas as suas 4.223 lojas ao redor do mundo estão conectadas por computador ao centro de distribuição na Galícia. Com o controle em tempo real sobre a demanda, o encalhe de peças foi reduzido à metade, garantindo um lucro maior sobre cada unidade. No restante da indústria de roupas, cerca de 35% de uma coleção precisa ser vendida a um preço abaixo da tabela porque fica parado no estoque. Na Inditex, essa sobra não passa de 15%. Desde a abertura da primeira loja no exterior, na década de 80, a empresa só cresceu. Nos últimos cinco anos, saltou de um faturamento de 5 bilhões de euros para os atuais 10 bilhões. Se já pertencia ao grupo das empresas globais com crescimento mais rápido, ela agora se credencia a tomar parte numa lista ainda mais seleta – a das que sabem crescer em momentos de crise.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição entre as grandes redes de lojas de departamento gera uma preocupação com todas as atividades que possam trazer agilidade à operação e valor agregado à cadeia de suprimentos. Neste sentido, o suporte das redes eletrônicas se torna um componente de extrema relevância. É através do uso corporativo da internet, que as empresas conseguem compartilhar informações, e é possível interagir com os demais membros, inclusive os clientes o que resulta em ganho de agilidade, permitindo também obter uma visão sistêmica do processo.

Apesar de haver uma disputa pelo controle do canal, deve-se reconhecer que todos os membros de uma cadeia de abastecimento têm objetivos comuns. A ineficiência, a duplicidade de tarefas e riscos, as apostas e as ações divergentes são foco de perda de rentabilidade para a cadeia como um todo.

É importante destacar que as negociações comerciais sempre existirão entre parceiros de negócios. No entanto, é possível conseguir aumento de resultados evoluindo em outros processos de integração. O foco comum deve ser vender mais e melhor para o consumidor. Partilhando-se este foco comum, fornecedores, transportadoras, atacadistas, distribuidores, varejistas e qualquer outro membro podem dividir tanto as responsabilidades, como as recompensas.

A diminuição de atrito na cadeia tem grande poder de incremento de resultados para todos os elos, com diminuição de estoques, alinhamento de planos e processos, definição de sortimento e precisão no nível de serviço, conforme foi demonstrado com o relato de caso do grupo espanhol Inditex.

REFERÊNCIAS

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2005.

FLEURY, Paulo F. **Logística Empresarial – A perspectiva brasileira**. (coleção COPPEAD de Administração). São Paulo: Atlas, 2005

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

OLIVEIRA, Gesner & MACHADO, Eduardo L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Disponível em <http://www.fiesp.com.br/download/palestras.pdf>. Acesso em: 25 out. 2007

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000

RAZZOLINI FILHO, Edelvino R. **Supply Chain Management – SCM: uma tentativa de conceituação.** Disponível em: <http://www.cvlog.net/arquivos/tentativa> Acesso em 13 mar. 2008

SANTOS, Ângela M.M.M.; COSTA, Cláudia S.; CARVALHO, Rodrigues E. **Comércio Varejista.** Estudo do BNDES de jul./96. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf. Acesso em 14 ago. 2007

SUCUPIRA, Cezar A. de C. **Os novos relacionamentos entre indústria e comércio varejista.** Disponível em: <http://www.cezarsucupira.com.br/artigos> Acesso em: 12 ago. 2007

WOOD Jr., Thomaz & ZUFFO, Paulo K. **Supply Chain Management.** RAE/FGV-SP. São Paulo, v. 38, nº 3, p. 55-63, jul./set. 1998