



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE e SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

VITOR RUFINO VERÍSSIMO

LOGÍSTICA REVERSA: ESTUDO DE CASO DO SUPERMERCADO FRANGOLANDIA

Fortaleza
2016

VITOR RUFINO VERÍSSIMO

LOGÍSTICA REVERSA: ESTUDO DE CASO DO SUPERMERCADO FRANGOLANDIA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Administração, Atuária, Contabilidade, e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo.

Fortaleza
2016

(ficha catalográfica – obter na biblioteca)

VITOR RUFINO VERÍSSIMO

LOGÍSTICA REVERSA: ESTUDO DE CASO DO SUPERMERCADO FRANGOLÂNDIA

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)

Universidade Federal do Ceará

Prof.(a) Dra. Ihvna Saboya Chacon.

Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino

Universidade Federal do Ceará

À minha família

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois Ele é o responsável por essa conquista.

À minha família, pelo apoio incondicional, pela paciência e por sempre acreditar em mim.

Ao supermercado frangolândia pela oportunidade em desenvolver este trabalho.

Ao meu orientador Carlos Manta, pela contribuição, ensinamento e paciência durante todo esse tempo.

A todos os professores que contribuíram para o meu conhecimento em geral e para elaboração desse trabalho.

A todos, muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho tratou de assuntos que estão no auge de suas discussões teóricas e aplicáveis, pois logística reversa é de suma importância para todas as empresas do setor varejista, em especial as que se encaixam no setor de alimentos. Por ser um setor com uma capacidade grande de expansão, ter amarrado aos seus processos a iniciativa de logística reversa é fundamental para um crescimento sólido. O objetivo geral do trabalho foi de destacar o processo de implementação da prática sistematizada de logística reversa. Neste trabalho, os motivos, características e o histórico do processo foram analisados, para se entender de forma analítica os reais motivos de sucesso do seu modelo. Verificou-se comparativamente a literatura existente e a realidade de sua aplicação nas empresas, em particular no Supermercado Frangolândia. Utilizou-se a entrevista como técnica de obtenção dos dados com perguntas fechadas e abertas de modo a obter a apresentação do histórico do empreendedor e da empresa. Ao final, apesar de não permitir conclusivamente pela natureza da pesquisa, pôde-se identificar, mesmo assim, que o processo de logística reversa é resultado do comprometimento da empresa com seus ambientes internos e externos. O retorno da informação e das melhorias nos processos são formas de valorização do grupo na medida em que ocorre o retorno dos resultados de pesquisa.

Palavras chave: Logística, Logística reversa, *crossdocking*, varejo, varejo de alimentos, processo, implementação, gestão, expansão, mercado

ABSTRACT

This research deals with issues that are at the peak of its theoretical and applied discussions as reverse logistics is of paramount importance to all companies in the retail industry, especially those that fit in the food sector. Because it is a sector with a great capacity for expansion, have tied their processes reverse logistics initiative is critical to solid growth. The overall objective was to highlight the implementation process of the systematic practice of reverse logistics. In this work, the motives, characteristics and history of the process were analyzed to understand analytically the real reasons for the success of your model. It was found compared to existing literature and the reality of its application in companies, particularly in the Supermarket Frangolândia used the interview as data collection technique with closed and open questions in order to get the presentation of the history of the entrepreneur and the company . In the end, though not conclusively allow the nature of the research, it was possible to identify, nonetheless, that the reverse logistics process is a result of the company's commitment to its internal and external environments. The feedback and process improvements are forms of group value in that it is the return of the search results.

Keywords: Logistics, reverse logistics, cross-docking, retail, retail food, process, implementation, management, expansion, market

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxograma – Centro de distribuição do Frangolândia.....	15
Figura 2 - Armazenagem CD ID <i>Logistics</i>	16
Figura 3 - Niveladoras de Docas.....	18
Figura 4 - Canais de distribuição.....	20
Figura 5 – Organograma 2015 - Frangolândia.....	36
Figura 6 – Expedição do centro de distribuição.....	40
Figura 7 – Doca de abastecimento.....	40
Figura 8 – Investimento total com adequações físicas, total (R\$302.500).....	41
Figura 9 – Economia anual com reaproveitamento de materiais.....	42
Figura 10 – Venda de resíduos para mercado secundário.....	42

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
2. LOGÍSTICA, CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE VAREJO ALIMENTÍCIO	13
2.1 LOGÍSTICA E CONCEITOS.....	13
2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	14
2.3 Centro de distribuição	15
2.4 <i>Cross Docking</i>	17
2.5 Logística verde.....	18
2.6 Varejo.....	19
2.6.1 Papel do varejo.....	19
2.6.2 Níveis dos canais do varejo	20
a) Canal nível 0.....	20
b) Canal nível 1.....	20
c) Canal nível 2	21
d) Canal nível 3.....	21
2.7 VAREJO DE ALIMENTOS.....	21
2.8 Formatos do varejo.....	23
3. POLÍTICA AMBIENTAL NO BRASIL.....	25
3.1 Regulamentação de resíduos sólidos	26
4. LOGÍSTICA REVERSA	27
4.1 Canais de distribuição reversos	28
5. RELATO DA PESQUISA	31
5.1 Metodologia	31
5.1.1 Métodos da pesquisa exploratória.....	32
5.2 Método de estudo de caso	33
5.2.1 Amostra.....	33
5.3 Técnica de coleta de dados.....	33
5.4 Instrumento de coleta de dados.....	34
5.5 Descrição do objeto da pesquisa.....	35
5.5.1 A empresa	35
5.5.2 Relato do caso	37
5.6 análise dos resultados	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
7. REFERÊNCIAS.....	45
8. APÊNDICES	46

1. INTRODUÇÃO

O setor supermercadista brasileiro é um dos que mais sofre com oscilações da demanda em função dos fatores econômicos como inflação e variação cambial dentre outros. Dessa forma, buscar continuamente novas soluções e aproveitar ao máximo a exploração dos processos e atividades que possam ser geradoras de renda torna-se fator crucial para rentabilidade da empresa. Pontos como busca de eficiência, gestão de custos e vendas aprimorada, entendimento profundo sobre a relação com o cliente e também um boom aproveitamento dos produtos que estão direcionados ao descarte.

Pensando em todos os pontos de forma correlacionada, a logística reversa aparece como uma oportunidade de ganho para empresas do setor supermercadista, já que cria um fluxo processual reverso das sobras e embalagens que seriam descartados.

Atualmente, empresas desse segmento tendem a utilizar a logística para diminuir os custos relacionados com a entrega e permanência do produto no estoque, contudo, não é prática dessas empresas recolher embalagens e ou produtos que estariam direcionados ao descarte. Dessa forma, cria-se imediatamente uma oportunidade de ganho, mas que pode tornar-se uma ameaça, pois o supermercado passa a ser responsável pelo impacto ambiental que estes produtos e ou embalagens produzem sendo descartados no meio ambiente.

Neste processo de retorno de mercadorias e materiais rejeitados, Barbieri e Dias (2002) acrescentam que a logística reversa pode auxiliar o desempenho da empresa ao possibilitar um aproveitamento ao que foi gerado e seria descarte, um aproveitamento econômico.

A questão da pesquisa busca identificar: Qual a representatividade que estimule um supermercado a adotar a logística reversa? O objetivo da pesquisa é identificar quais resultados foram obtidos com a implementação do processo de logística reversa no supermercado Frangolândia e seu centro de distribuição.

A importância desse estudo situa-se em dois aspectos primordiais. Sendo o primeiro a atividade racional de eliminação de resíduos sólidos que podem comprometer o meio ambiente e gerar possíveis autos de infração das autoridades responsáveis pela saúde pública e limpeza urbana. O segundo é a prática de uma cultura de reaproveitamento de materiais diversos por meio de uma logística reversa que envolve pontos de venda e seu centro de distribuição e daí em diante na própria cadeia de

suprimento. Esta atividade tem custos de transporte e classificação que merecem uma pesquisa que permita orientar uma empresa na escolha de uma forma de logística reversa que não lhe seja prejudicial.

A pesquisa foi desenvolvida com base em mais de um método sendo o primeiro deles a pesquisa bibliográfica. O segundo consistiu em uma observação direta complementada pela técnica de entrevista. Desse resultou o terceiro método, que é o estudo de caso, como relato da pesquisa efetuada.

O método adotado foi a do estudo de caso que é uma das possibilidades do método qualitativo. Neste método a técnica adotada foi a observação direta e entrevista complementada pela pesquisa documental.

A presente monografia está estruturada em seções, sendo a introdução no início. Em seguida aborda aspectos teóricos sobre logística, centro de distribuição e varejo. A terceira seção aborda a política ambiental, a quarta seção aborda aspectos teóricos sobre a logística reversa e a quinta seção mostra o relato do estudo de caso da implantação do processo de logística reversa no supermercado Frangolândia. Por fim, na sexta seção, as conclusões sobre o processo implantado e considerações finais do pesquisador.

2. LOGÍSTICA, CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE VAREJO ALIMENTÍCIO

A presente seção subdivide-se na conceituação de logística, seus componentes e funcionamento e aplicação no ramo de varejo. Mais adiante na seção 3 será detalhada a logística reversa.

2.1 LOGÍSTICA E CONCEITOS

Logística costuma ser definida como área da administração responsabilizada por gerenciar transportes, armazenamento e condicionamento, seja de materiais primas ou produtos acabados.

A logística busca associar menores custos e atendimento das necessidades do cliente, cumprindo com níveis de serviço estabelecidos, sem influenciar nas características dos produtos, em outras palavras, é “a gestão do fluxo de materiais e informações de um negócio, passando pelo canal de distribuição até o consumidor final” (SLACK, 2002, p.416). De forma semelhante, Novaes (2001), identifica a logística como:

[...] o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Interessante ressaltar que a estratégia logística adotada pela instituição ou empresa, está diretamente relacionada com a maneira que esta pretende atender seus consumidores. Para Fleury (2000), o que vem fazendo da logística um dos conceitos gerenciais mais modernos são duas linhas fundamentais de transformações: linha econômica e a da tecnologia. As transformações econômicas que criam um ambiente diferenciado, com novas exigências no mercado e as transformações tecnológicas permitem cada vez mais que a logística seja vista com uma função estratégica bastante relevante para o sucesso da organização e não apenas uma função operacional (BOWERSOX et al, 2002).

Através dos motivos citados acima e dentre outros, as empresas passam a valorizar a logística, pois a boa gestão sobre esse setor possibilita a conquista de novos clientes e fortalecendo as parcerias já estabelecidas.

2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A Cadeia de Suprimentos pode ser explicada com um conjunto de processos que são necessários para obter materiais, disponibilizá-los nos locais certos, no momento certo e com o valor desejado pelo cliente ou consumidor final.

Autores como Figueiredo; Fleury e Wanke, (2003, p.27) afirmam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é “a gestão dos fluxos correlatos de informações e de produtos que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros”. Já a cadeia global de suprimentos (*Global Supply Chain*) apresenta que “o gerenciamento de cadeia de suprimentos consiste na integração dos principais processos de negócio a partir do consumidor final para o fornecedor inicial de produtos, serviços e informações que adicionam valor” (FIGUEIREDO, FLEURY e WANKE, 2003, p.28).

Relacionando as definições dos autores acima, podemos entender que a gestão da cadeia de suprimentos é uma função de integração das funções de negócio e processos dentro e entre empresas (fornecedores e clientes). Sendo assim, inclui todas as atividades e não somente gestão Logística, bem como produção, marketing, vendas, design do produto e tecnologia da informação.

Conforme conceitos apresentados acima, apesar de logísticas e Cadeia de suprimentos serem termos parecidos em sentido amplo, são diferentes em suas características mais detalhadas

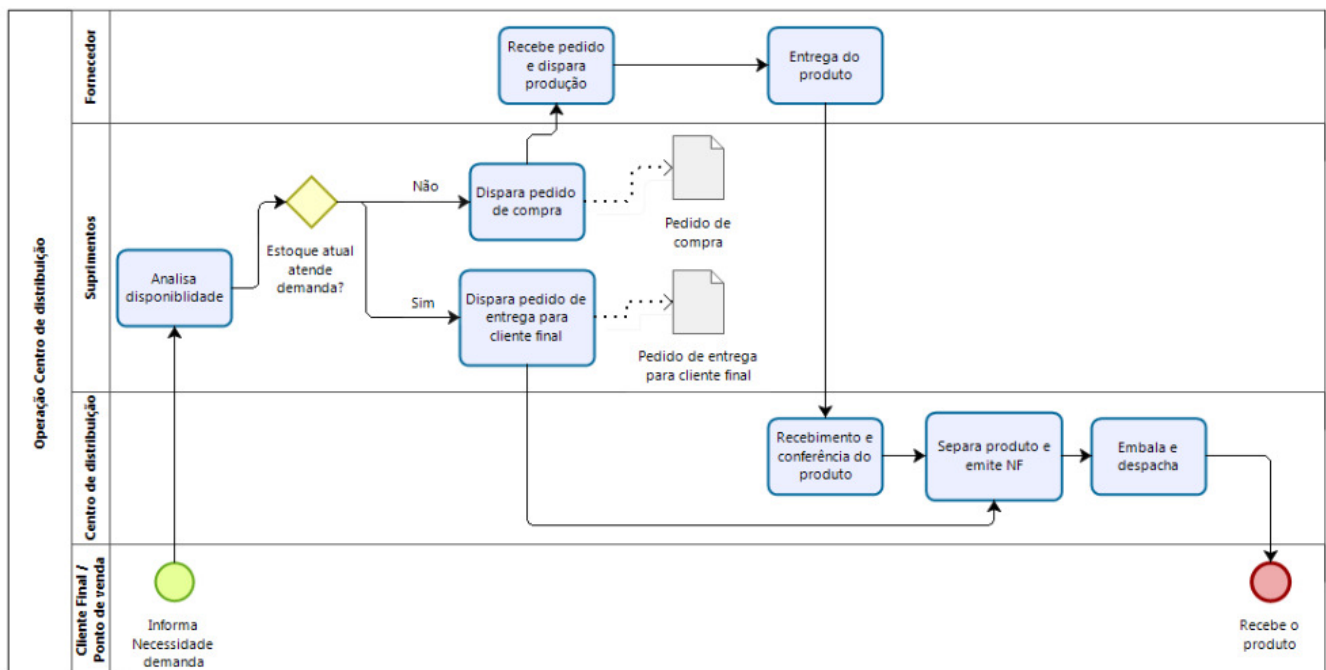
Outro conceito importante é a definição da cadeia de suprimentos integrada, que é uma forma de gerir a cadeia de suprimentos, tendo como pontos importantes: redução de níveis de estoques, integração entre os principais processos mediados por computadores, visão ao longo prazo. E se tratando de logística nesse contexto, tem-se como característica a ênfase no atendimento ao cliente, integração entre sistemas de informação entre fornecedores, empresas e consumidor final e avaliação periódica de desempenho do atendimento destas exigências. Analisando os principais impactos que afetam diretamente a Cadeia de Suprimentos pode-se escolher quatro áreas como as mais críticas: custos, prazos, qualidade e risco. E ao associar a Logística a *Supply chain management* o bom planejamento e aplicação destes conceitos fazem que a empresa seja capaz de reduzir riscos e custos, além de conseguir melhorias em prazo e qualidade.

Uma empresa que seja capaz de possuir uma logística otimizada poderá obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, seja com um prazo diferenciado, seja com uma qualidade superior devido sua entrega ser eficiente e não danificar a embalagem do produto, ou devido a uma redução de custos no transporte.

2.3 Centro de distribuição

Apesar de ser comum o entendimento de que o centro de distribuição é um depósito, isso não é verdade, pois suas funções vão além. O Centro de distribuição pode ser considerado como um armazém, com sua geografia posicionada de forma estratégica, com uma função logística definida pela empresa que o gere. Este costuma receber grandes cargas ou estas são fracionadas com intuito de agrupar os produtos em grupos menores quantidades para que possam ser em seguida despachados aos pontos de vendas ou ao cliente final. Na figura 1 contempla-se o fluxograma básico da operação de um centro de distribuição.

Figura 1: Fluxograma – Centro de distribuição do Frangolândia.



Fonte: Frangolândia.

Podem ser consideradas funções básicas dos centros de distribuição, de acordo com Calazans (2001), o recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição. Contudo, Garnier classifica os centros de distribuição física com suas palavras como: “sequenciais, diretos ou mistos” (GARNIER, 2002). Como explicitado mais adiante.

Relacionando o que foi relatado por Calazans (2001) e Garnier (2002), pode-se dizer que quando uma mercadoria chega a um CD conforme figura 2, ela pode ser estocada ou já despachada imediatamente, no caso de imediatamente essa operação é chamada de *crossdocking* (APTE, VISWANATHAN, 2000). Ao tratar de uma carga que seja armazenada para posterior despacho ela deveria ser colocada em sua posição e devidamente inserida no sistema de controle.

Figura 2: Armazenagem CD ID logistics,



Fonte: AMBEV¹

Quando Garnier (2002) afirma que os CDs podem ser considerados sequenciais ou diretos, entende-se que uma empresa que usa os centros de distribuição na forma sequencial passa com carga por vários CDs até chegar ao seu destino final. Já uma empresa que faça a opção pelo modelo de envio direto passa a carga da matriz direta para o CD mais próximo do consumidor final.

1

¹ Disponível em: <http://migre.me/sphfw/> acesso em 12.01.2016

Outro conceito relacionado aos centros de distribuição que precisa ser apresentado é o conceito de Centro de Distribuição Avançado (CDA), que possui as mesmas funções do CD, porém ele é localizado num ponto estratégico, ou seja, um ponto definido que trará diversos benefícios para a empresa, seja de atender certa gama de clientes, seja um benefício fiscal, criando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para Pizzolato & Pinho (2003), as empresas deverão analisar de acordo com seu segmento de mercado e de acordo com seus interesses se resolverá atuar com poucos ou muitos CDs, ou seja, se irá centralizar ou descentralizar sua distribuição, sempre levando em conta os custos e o atendimento ao cliente.

2.4 Cross Docking

EAN International (2000), em seu artigo sobre Cross Docking, o define como sendo um sistema de distribuição no qual a mercadoria recebida, em um armazém ou Centro de Distribuição, não é estocada, mas sim, imediatamente preparada para o carregamento de entrega.

As instalações que operam com o *Cross Docking* recebem carretas com carga completa de diversos fornecedores e realizam, dentro das instalações, o processo de separação dos pedidos através da movimentação e combinação das cargas, da área de recebimento para a área de expedição. As carretas partem com a carga completa formada por diversos fornecedores.

O Cross Docking, permite que a administração dos Centros de Distribuição concentre-se no fluxo de mercadorias e não na armazenagem. A aplicação deste sistema busca reduzir ou eliminar, se possível, duas das atividades mais caras realizadas em um armazém. Segundo Schaffer (1998), estas seriam a estocagem e o *picking*.

Figura 3 Niveladoras de docas



Fonte: IAM LOGÍSTICA²

A desvantagem que se pode identificar, segundo Schaffer (1998), estaria nos custos e esforços que os outros membros da cadeia de suprimentos teriam que absorver para que o sistema Cross Docking alcance o sucesso. Esses esforços estariam voltados para a implementação de melhorias em seus sistemas com o objetivo de fornecer a base necessária para o funcionamento efetivo do Cross Docking.

2.5 Logística verde

A logística Verde ou Ecologística é a parte da logística que se preocupa com os aspectos e impactos ambientais causados pela atividade própria logística. Por se tratar de um segmento de estudo, existe uma grande confusão conceitual a respeito desse tema. Muitas pessoas confundem logística verde com logística reversa.

O objetivo principal da logística verde é o de atender aos princípios de sustentabilidade ambiental como o da produção limpa, onde a responsabilidade é do começo ao fim, ou seja, quem produz deve se responsabilizar pelo destino final dos produtos, atuando para reduzir o impacto ambiental que eles causam. Já no conceito de logística reversa as empresas devem organizar meios reversos para retorno de materiais

2

¹ disponível em <http://migre.me/sphvw> - acesso em 12.01.2016

após sua utilização, a fim de terem a melhor destinação, seja por reparo, reutilização ou reciclagem.

Um dos desafios dos empresários que atuam na logística verde é construir um modelo de distribuição reversa com parte da cadeia de distribuição direta, pois a rapidez que os novos produtos são lançados no mercado, os rápidos avanços da tecnologia, juntamente com o enorme fluxo de informações, a cada vez mais alta competitividade das empresas e o crescimento da consciência ecológica quanto às consequências provocadas pelos produtos e seus descartes no meio ambiente, são fatores que dificultam a elaboração de uma resposta rápida aos impactos que seus produtos possam gerar.

2.6 Varejo

O Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de vendas de produtos e serviços para atender a uma necessidade do consumidor final. O Varejista difere do atacadista já que este último atende a clientes institucionais que adquirem produtos e serviços a fim de revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais (PARENTE, 2009). Desta forma um varejista pode adquirir produtos de atacadistas, mas a recíproca não costuma ocorrer.

2.6.1 Papel do varejo

O varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e consumidor por vezes intermediado por atacadistas e distribuidores que atuam com papel de intermediários mas, considerando os extremos o varejo funciona como ligação entre consumo e produção. Estes, compram, recebem e estocam produtos de fabricantes afim de oferecer a conveniência (tempo e local) a seus consumidores finais na aquisição de produtos. Dessa forma, são intermédios entre produtos e consumidores, assumindo um papel proativo no atendimento de necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender ao mercado como um todo.

2.6.2 Níveis dos canais do varejo

Entender as necessidades dos clientes e a tempestividade com que eles precisam de produtos é um dos maiores desafios logísticos que uma empresa do varejo pode ter. Desenhar formas de ter mais disponibilidade de produtos ou entregas mais rápidas é capaz através de quatro canais de comunicação do varejo.

Figura 4: Canais de distribuição



fonte: <http://migre.me/spgkz>

a) Canal nível 0

Nesse canal a empresa produtora conversa diretamente com o cliente, sem interlocução de distribuidores, atacados ou até mesmo do varejo. Algumas empresas defendem esse nível de canal dizendo que assim as empresas ficam mais próximas ao seu cliente, contudo não estão considerando que existe um alto custo de manutenção, levando em consideração que o mix de produtos oferecidos tem que ser grande para se manter competitivo e ainda arcar com custos de marketing, armazenagem e venda.

b) Canal nível 1

Um grande distribuidor, que passa a fazer a parte de distribuição e venda se encaixa melhor no canal de distribuição nível 1 (Hum), e nesse caso, pode vender não só como atacado, mas como varejo, pois a fábrica vende o seu produto e a propriedade passa a ser do distribuidor, que vai escolher os seus clientes.

c) Canal nível 2

A Indústria repassa aos seus distribuidores que, por sua vez, passarão a repassar para o varejo de forma exclusiva, este atende ao cliente final. Quando operando dessa forma os direitos do produto também são repassados ao distribuidor, mas ele poderá apenas vender para o varejo, sendo sua participação destinada a distribuição. Vale salientar que os custos de promoção de vendas desse produto também passa a ser responsabilidade do distribuidor, bem como a do varejista, que como detém a propriedade do produto passa a ter interesse em vender o mais rápido possível, pois manter níveis de estoque alto significa imobilização de dinheiro.

d) Canal nível 3

Se caracteriza por ser o canal de distribuição tradicional, pois envolve distribuidor, representante, varejo e cliente. Sendo assim as responsabilidades de vendas e distribuição (bem como marketing) é dividido entre os membros desse canal, o que faz com que esse custo seja embutido no produto.

2.7 VAREJO DE ALIMENTOS

O Varejo de alimentos no mundo encontra-se segmentado em diversos tipos de lojas, no Brasil, os mais presentes são supermercados e hipermercados.

Segundo a pesquisa Setorial BNDES (2000), os hipermercados caracterizam-se pela venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, apresentam alto giro e baixa margem, trabalham com o conceito de autosserviço e contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de cinco mil m².

Além desses formatos, destacam-se, ainda, no varejo alimentar brasileiro, os

minimercados, as lojas de balcão e as feiras livres. Os minimercados vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restritas, apresentam margens mais elevadas e autosserviço e localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação e em pequenas instalações, com área máxima de 250 m².

Os formatos de hipermercados e supermercados são os que apresentam similaridade ou semelhança com os conceitos utilizados pelas grandes cadeias internacionais, muitas das quais atuam no Brasil, e onde se têm concentrado as grandes mudanças estratégicas, em nível mundial, embora com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar.

No Brasil, segundo plano “³ABRAS maior” em 2013, o setor chegou a faturar R\$264,8 Bilhões, uma variação de 9,0% superior em relação ao ano anterior. Nesse período, contava com mais de 85 (oitenta e cinco) mil lojas, 1.008 mil funcionários e 21 milhões de metros quadrados de área de venda.

O varejo representou 41% da receita líquida total do comércio em 2012, com crescimento nominal de 86% em relação a 2007. O número de empresas aumentou 21% no mesmo período, respondendo por 84,4% das empresas em 2012. Já em relação ao pessoal ocupado, há um crescimento de 40% entre 2007 e 2012, atingindo 75,7% do total de pessoas empregadas no comércio, ou seja, mais de seis milhões de postos de trabalho existentes em 2012.

O varejo tinha 1,3 milhão de empresas, que contabilizaram receita operacional líquida (ROL) de R\$ 518 bilhões. Importante observar que, apesar do maior segmento em ROL no período ser o de super e hipermercados, houve redução dessa participação relativa entre 2007 e 2012.

Apesar de o mercado brasileiro contar com grandes grupos varejistas, as micro e pequenas empresas são parte muito importante do comércio varejista. Existem 1,3 milhão de empresas com até 19 pessoas ocupadas, que respondem por 47,4% da receita operacional líquida e por 68,9% do pessoal ocupado. As grandes empresas participam com 29,1% da receita operacional líquida e 14,3% do pessoal ocupado.

2.8 Formatos do varejo

O Formato do varejo é relacionado pelo tipo de loja, podendo ser uma única unidade ou uma rede, com formato físico ou virtual.

Uma rede de lojas pode ter um único formato, algo aliás cada vez menos comum, ou vários, sob uma única marca ou sob marcas diferentes.

Alguns dos formatos mais comuns são supermercados, hipermercados, farmácias, *home centers*, *pet shops*, lojas de conveniências, entre outros. Uma rede de lojas portanto, pode optar por ter mais de um formato e mais de uma marca.

As grandes empresas começaram com um determinado formato e evoluíram para modelos mais modernos e outros criados para perfis específicos de consumidores. Esse movimento é constatado em empresas como *Wal-Mart* que começou com um formato de bazar em autosserviço ainda presente nos EUA, depois evoluiu para os *super centers* que inclui alimentos (um tipo de hipermercados) e lançou muitos outros como o *Sam's Club*, *Todo Dia*, *Maxxi*, entre outros.

Talvez as maiores inovações têm sido apresentadas pelo *e-commerce*. Os varejistas de uma maneira geral, entram mais e mais a cada dia no mundo das vendas pela internet, oferecendo muito mais do que se encontra em suas lojas físicas, numa prova de que o consumidor está ávido a tais experiências cercadas de facilidades e acesso a novos produtos.

Entretanto enquanto as empresas aprimoram seus formatos físicos, não percebem que se descuidam de seus clientes por não desenvolverem com eles estratégias de relacionamento com suas marcas, independentemente do tipo de formato.

Isso provoca uma dispersão de esforços, pois nada garante que os mesmos consumidores que frequentam as lojas físicas de um determinado varejista frequentarão o site para compras pela internet ou entrar em lojas diferentes da mesma rede para satisfazer outras necessidades de compra, por exemplo, para sua casa, seu automóvel, dentre outras opções.

O varejo multiformato portanto, é um modelo que proporciona atendimento a consumidores diferentes em lojas diferentes, apesar de constituírem a mesma rede de lojas. A evolução resultou no modelo multicanal, principalmente com a chegada da venda pela internet, pois introduziu o atendimento em canais de vendas diferentes, apesar de

fazerem parte da mesma empresa.

Logística e varejo seguem uma política ambiental que vem sendo aprimorada ao longo dos anos.

3. POLÍTICA AMBIENTAL NO BRASIL

O histórico da questão ambiental no Brasil foi duramente marcada nas décadas de 1940 e 1950, pois as políticas ambientais foram deixadas de lado, tendo em vista que os esforços e perspectivas estavam focados na industrialização e na criação de uma base para o desenvolvimento acelerado.

Apesar de, durante a década de 1960, ter sido instituído de um novo Código Florestal brasileiro, (Lei N° 4.771 de 15/09/1965) a questão ambiental não era tida como tão importante no país e é possível evidenciar tal postura, pois se considerar a posição do Brasil na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente em Estocolmo, Suécia, em 1972, “onde o Brasil defendia a ideia de que o melhor instrumento para combate à poluição é o desenvolvimento econômico e social” (VIEIRA; CADER, 2007, p.1) e declara que o país está “aberto a poluição, porque o que se precisa é dólares, desenvolvimento e emprego” (BRASIL, 2012c).

Mesmo tendo a priorização do crescimento industrial nacional a despeito dos problemas com o meio ambiente, como afirma Almeida (1998), o Brasil necessitava de uma resposta aos outros países participantes da Conferência de Estocolmo. Então, em 1973 é criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA).

No ano de 1988 com a elaboração da nova Constituição Federal e a política ambiental já em pauta no cenário nacional e internacional, implicaram na criação da Lei n° 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, criando o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). O IBAMA não foi nada mais que a fusão de diversos órgãos governamentais que trabalhavam na área ambiental. O trabalho político e de gestão era de responsabilidade do SEMA. Além dele, o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF), Superintendência de Pesca (SUDEPE) e a Superintendência da Borracha (SUDHEVEA).

Posteriormente, em 1992 surge o Ministério do Meio Ambiente, órgão de hierarquia superior que passa a ter a missão de formular a Política de Meio Ambiente no Brasil, deixando ao IBAMA uma função especializada mais voltada à fiscalização. O Ministério do Meio Ambiente surge então com a missão de promover a adoção de princípios e estratégias para o conhecimento, a proteção e a recuperação do meio ambiente, o uso sustentável dos recursos naturais, a valorização dos serviços ambientais e a inserção do desenvolvimento sustentável na formulação e na

implementação de políticas públicas, de forma transversal e compartilhada, participativa e democrática, em todos os níveis e instâncias de governo e sociedade. (BRASIL, 2012).

3.1 Regulamentação de resíduos sólidos

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) foi instituída pela Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 regulamentada pelo Decreto Nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010. Entre os conceitos introduzidos em nossa legislação ambiental pela PNRS estão a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a logística reversa e o acordo setorial.

A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, segundo o decreto Nº 7.404 (2010) é:

O conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta Lei. (Brasil, 2010)

Um grande papel no sentido de redução foi feito por meio da logística reversa, pois está como instrumento de desenvolvimento econômico e social é caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação, como por exemplo os vasilhames de alumínio.

A Lei nº 12.305/2010, que institui a política nacional de resíduos sólidos, sendo esta por sua vez a estabelecer princípios, objetivos, instrumentos e diretrizes para a gestão e gerenciamento de resíduos sólidos, as responsabilidades dos geradores, do poder público e dos consumidores, dedicou especial atenção à Logística Reversa e definiu três diferentes instrumentos que poderão ser usados para a sua implantação: regulamento, acordo setorial e termo de compromisso.

4. LOGÍSTICA REVERSA

O conceito de logística reversa ainda não está totalmente definido. Devido às novas possibilidades de negócios relacionados com o crescente interesse empresarial e pesquisas na área, este conceito apresenta-se em evolução. Uma das definições pesquisadas de Logística Reversa é do autor LEITE (2006, p.16-17), assim definida:

Entendemos a logística reversa como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuições reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Rogers e Tibben - Lembke (1999, p. 2), por sua vez, adaptando a definição de logística do *Council of Logistics Management (CLM)*, definem a logística reversa como:

O processo de planejamento, implementação e controle da eficiência e custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e as informações correspondentes do consumo para o ponto de origem com o propósito de recapturar o valor ou destinar à apropriada disposição.

Segundo Lacerda (2002 apud GARCIA, 2006, p.4) define que:

Logística reversa pode ser entendida como um processo complementar à logística tradicional, pois enquanto a última tem o papel de levar produtos de sua origem dos fornecedores até os clientes intermediários ou finais, a logística reversa deve completar o ciclo, trazendo de volta os produtos já utilizados dos diferentes pontos de consumo a sua origem. No processo da logística reversa, os produtos passam por uma etapa de reciclagem e voltam novamente à cadeia até ser finalmente descartado, percorrendo o "ciclo de vida do produto".

Um dos conceitos que está por trás da logística reversa é o conceito de ciclo de pedidos do produto, que pode ser dividido em quatro estágios: lançamento, crescimento, maturação e declínio que difere, embora use os mesmos termos, do conceito de ciclo de vida de um produto.

O ciclo de vida do produto consiste na fase de introdução refere-se ao lançamento do produto no mercado, com demanda mínima e ainda é necessário ajuste. Na fase de crescimento o produto começa a ser conhecido no mercado e, conseqüentemente, competitivo. Na fase de maturidade o produto já é aceito pelos consumidores e a

concorrência já se encontra igualada. E a saturação a partir da qual inicia-se a fase de declínio pela obsolescência do produto. Segundo Ballou (2006, p. 76),

Uma das possibilidades produtos de vida muito curta, cujo ciclo é inferior ao prazo entre a compra e a venda. Tipos de recicláveis no estudo de caso (papelão, plástico e madeira) Descarte de produtos especiais (pilha/bateria).

O profissional em logística precisa estar constantemente a par do estágio do ciclo de vida dos produtos a fim de poder adaptar os padrões da distribuição a cada estágio em busca da eficiência máxima. A logística reversa, para os fins de reciclagem e descarte, está presente no último estágio, o declínio. Neste estágio, o produto pode ser revertido em matéria-prima para a fabricação de outro produto ou ser descartado de maneira adequada.

A logística reversa, pode apresentar-se nos demais estágios do ciclo de vida quando se trata de assistência técnica, erro de expedição, recall, produtos vencidos, entre outros.

4.1 Canais de distribuição reversos

Os canais de distribuição reversos podem ser classificados em duas categorias (LEITE, 2006):

- a) **Ciclos abertos** são canais de distribuição reversos formados pelas diversas etapas de retorno de materiais constituintes dos produtos de pós-consumo (metais, plásticos, vidros, etc.) visando sua reintegração ao ciclo produtivo substituindo matérias-primas novas na fabricação de diferentes produtos.
- b) **Ciclos fechados:** são canais de distribuição reversos constituídos pelas etapas de retorno de materiais constituintes dos produtos de pós-consumo nos quais os materiais constituintes de determinado produto descartado ao fim de sua vida útil são extraídos para fabricação de um produto similar ao de origem.

Para abranger o conhecimento sobre os canais de distribuição reversos é preciso compreender alguns termos utilizados no âmbito da logística reversa. Primeiramente divide-se a logística reversa em duas áreas: a logística reversa de bens de pós-venda; e a logística reversa de bens de pós-consumo.

A classificação dos bens de utilidade adotada é referente à duração de sua vida útil, sendo a preocupação da logística reversa o equacionamento dos processos percorridos por esses bens após o término de sua vida útil. A vida útil de um bem é compreendida como o tempo decorrido desde sua produção original até o momento em que o primeiro possuidor se desembaraça dele. Esse desembaraço pode se dar pela extensão de sua vida útil, com novos possuidores ou pela disponibilização por outras vias (coleta de lixo, coleta seletiva, entre outras) (LEITE, 2006. p.34).

Considera-se, portanto, três categorias de bens produzidos (TADEU, et al., 2012):

a) Produtos duráveis: produtos ou bens que apresentam duração de vida útil média variando de alguns anos a algumas décadas. Constituem-se bens produzidos para a satisfação de necessidades da vida social e incluem os bens de capital em geral. Os exemplos mais significativos são: automóveis, eletrodomésticos, equipamentos industriais, aeronaves, etc.

b) Produtos semiduráveis: produtos ou bens que apresentam duração de vida útil média de alguns meses e raramente superior a dois anos. Trata-se de uma categoria intermediária que ora apresenta características de bens duráveis, ora de bens descartáveis, exemplo: baterias automotivas, óleos lubrificantes, baterias de celulares, computadores, etc.

c) Produtos descartáveis: bens que apresentam duração de vida útil de algumas semanas a seis meses. Constituem-se exemplos: embalagens, brinquedos, suprimentos de escritórios, artigos cirúrgicos, pilhas e baterias, jornais, revistas, etc.

A partir dos ciclos dos canais (aberto ou fechado) podemos analisar as possíveis destinações dos bens de pós-consumo nos canais de distribuição reversos. Esses canais ainda podem ser divididos em duas subcategorias devido à característica da vida útil do bem, os canais de distribuição de bens duráveis ou semiduráveis e os canais de distribuição reversos de bens descartáveis.

Nos canais de distribuição reversos dos bens duráveis e semiduráveis duas destinações são possíveis para os bens de pós-consumo. O reúso surge como possibilidade, caso o bem, de pós-consumo tenha condições e que a cadeia esteja estruturada para a coleta, seleção e revalorização, assim ocorrerá o encaminhamento

desse bem ao mercado de segunda mão. No Brasil os maiores exemplos de mercados secundários são os de segmento automotivo (automóveis, autopeças, etc.) e de eletrodoméstico e de eletroeletrônicos.

Outra destinação é a reciclagem, que se inicia quando se encerra o ciclo de revalorização de reuso do bem de pós-consumo, ou seja, a reciclagem é possibilitada após a reutilização desse produto até esgotar-se a vida útil.

5. RELATO DA PESQUISA

Esta monografia temo como **objetivo** identificar qual a representatividade que estimule um supermercado a adotar a logística reversa, relatando a implementação do processo de logística reversa dentro de uma empresa no ramo do varejo de alimentos Brasileiro, listando experiências vivenciadas, sejam boas ou ruins, e os resultados obtidos. Gerando base de conhecimento para implantação de novos negócios ou modificação do existente.

Para a realização da pesquisa foi aplicada uma breve entrevista com roteiro semiestruturado aos diretores do Frangolândia, Antônio Junior e José Ximenes em dias separados. Perguntas essas que podem ser encontradas no apêndice desse trabalho.

Outra parte da pesquisa foi feita com os profissionais que atuam na logística do Frangolândia. O gerente geral do centro de distribuição, Alberis, e o coordenador da logística reversa Tiago. Foi aplicado outra entrevista com roteiro semiestuturado onde eles detalharam exatamente como ocorreu o processo de implantação da logística reversa. Entrevista esta que se encontra no apêndice dois.

Para o aluno, participar dessa pesquisa, além de ampliar os conhecimentos obtidos no curso de administração, melhorou a sua compreensão do mundo empresarial e o instigou a busca de realização e satisfação.

5.1 Metodologia

De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p.157) “pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui ao caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” sendo, portanto, a forma de se conseguir construir modelos teóricos seguindo métodos específicos a cada tipo de investigação.

Para Severino (2007) existem várias modalidades de pesquisa que podem ser praticadas e, para seu adequado desenvolvimento, requer coerência epistemológica, metodologia e técnica. Elas podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas. Mattar (2001), diz que a qualitativa tem por finalidade identificar a presença ou a ausência de algo subjetivo no objeto pesquisado. A pesquisa quantitativa permite, pela

natureza do objeto de pesquisa, a descrição, mensuração e aplicação de procedimentos estatísticos.

O presente estudo é considerado qualitativo, pois irá entrevistar o empreendedor Antônio Tabosa Veríssimo Junior sobre o processo de empreender na empresa Frangolândia. É também uma pesquisa exploratória por buscar no objeto pesquisado algo até então não estudado permitindo assim o pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em análise. Segundo Mattar (2001), ela é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando o pesquisador ainda não tem conhecimento suficiente para formular questões e hipóteses.

Ainda, segundo o autor, a pesquisa exploratória pode ser usada para auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa e auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa. Este estudo é exploratório, pois irá investigar as delimitações existentes no processo em questão.

5.1.1 Métodos da pesquisa exploratória

Os métodos de pesquisa exploratória podem ser de acordo com o autor Mattar (2001):

- A) LEVANTAMENTO em fontes secundárias - compreende levantamentos bibliográficos que é uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema, levantamentos documentais que muitas vezes fica de posse da empresa por meio de registros internos, levantamentos estatísticos e levantamento de pesquisas realizadas
- B) Levantamento de experiências – o objetivo deste levantamento é de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e tornar o pesquisador cada vez mais consciente do problema.
- C) Estudo de casos selecionados – é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa

O pesquisador se utilizou de dois levantamentos, o bibliográfico, que teve como finalidade a procura em livros, teses, artigos, sites que envolvem o tema inovação; e o levantamento documental, utilizando informações internas da empresa e do empreendedor pesquisado.

5.2 Método de estudo de caso

No presente trabalho foi realizado um estudo de caso, que envolveu o exame de registros existentes, a observação da ocorrência de fato, entrevistas semiestruturadas. O objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo Mattar (2001).

5.2.1 Amostra

Amostra é qualquer parte de uma população. Uma amostragem é o processo de colher amostras de uma população MATTAR (2001).

A ideia básica da utilização de uma amostragem é a coleta de dados relativos a alguns elementos da população e suas análises podem proporcionar relevantes informações sobre toda a população.

A essência de uma boa amostra consiste em estabelecer meios para inferir, o mais precisamente possível, as características da população através das medidas das características da amostra.

O tipo de amostragem utilizado nesta pesquisa foi a da **amostra por conveniência** (ou *acidentais*) que são amostras selecionadas, como o próprio nome diz por alguma conveniência do pesquisador MATTAR (2001).

5.3 Técnica de coleta de dados

De acordo com Mattar (2001), a coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados e efetuada uma primeira crítica do preenchimento dos instrumentos.

Os autores Marconi e Lakatos (2006), apresentam inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos, do qual o pesquisador se utilizará das seguintes:

- Documentação direta – constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.
- Observação direta intensiva – é realizada através de duas técnicas: observação e entrevista.
 - Observação: serve para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.
 - Entrevista: é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária.
- Qualiquantitativa haja visto que apesar de ser predominantemente qualitativa apresenta ainda alguns dados numéricos.

5.4 Instrumento de coleta de dados

Para o presente trabalho, o instrumento de coleta de dados, como citado acima, foi a entrevista que teve como principais objetivos a averiguação de “fatos” e determinação das opiniões sobre os “fatos”.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada, que segundo Marconi e Lakatos (2006), é aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas, podendo serem acrescentadas novas perguntas no decorrer da entrevista e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. Tem como vantagens uma maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo entendido, além de dar a

oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

A preparação da entrevista se deu através de um planejamento; conhecimento prévio do entrevistado; oportunidade de entrevista, marcando com antecedência a hora e o local; condições favoráveis para um melhor desenvolvimento da entrevista; contato com líderes para garantir uma maior variabilidade de informações e preparação específica, organizando o roteiro com as questões relevantes, Marconi e Lakatos (2006).

Para ambos foi elaborado um roteiro de entrevista e questionário. (apêndices)

5.5 Descrição do objeto da pesquisa

A seguir será apresentado a empresa, as causas para implementação do novo processo, os riscos apresentados, as dificuldades encontradas e o estágio em que a empresa se apresentava no momento em que a pesquisa foi feita.

5.5.1 A empresa

O grupo Frangolândia iniciou suas atividades em junho de 1979 na cidade de Fortaleza, com um pequeno comércio de frango abatido. Em 1988 foi inaugurada a primeira loja no bairro da Parquelândia, e logo mais nascia uma segunda no bairro do Bom Sucesso, na qual em 1991 foi transferida para o centro da cidade de Fortaleza e em 2000, para Maracanaú onde permanece até hoje.

Em 1990, a empresa partiu para uma concorrência ativa, inaugurando a loja do bairro Varjota. Em julho de 1995 nasce a loja do bairro Monte Castelo, onde funcionou, por anos, o escritório central. Ainda no processo de expansão, em 2004, nasce a loja do bairro Cocó e acontece a mudança da Administração e do Centro de distribuição para uma estrutura moderna e espaçosa.

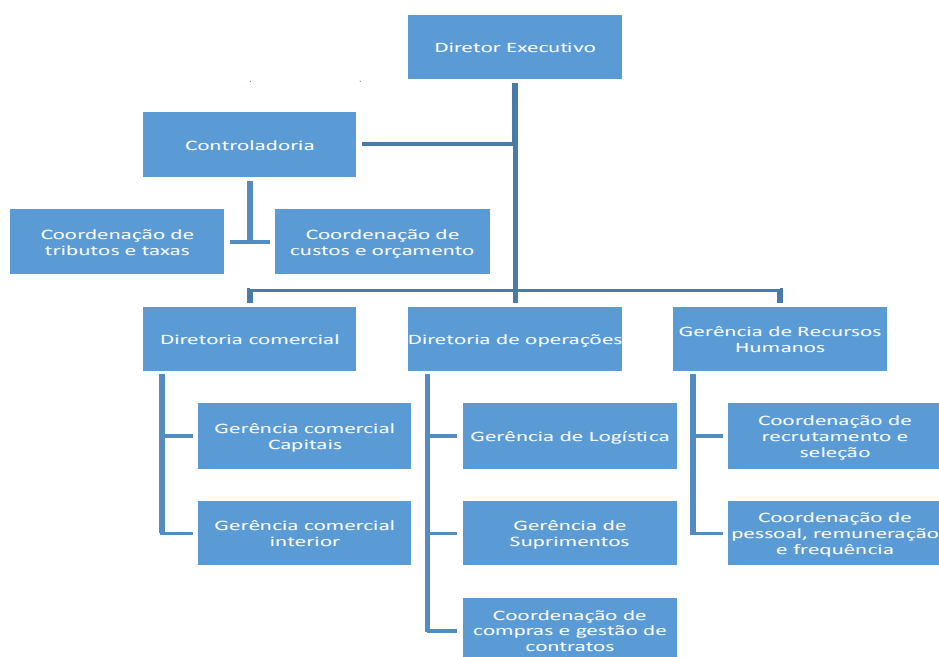
Em 2008 a empresa conseguiu mais uma vitória, inaugurar a 7ª loja no bairro Parque Araxá. Em dezembro de 2011 a 8ª loja na cidade de Tianguá na Serra da Ibiapaba. Já em setembro de 2013, foi reinaugurada a loja do Monte Castelo e em novembro foi inaugurada a loja do bairro Itaperi.

Em 2014 foi a vez do município do Eusébio ganhar uma loja do Super Frangolândia, nesse mesmo ano também foi inaugurada a loja do bairro Álvaro Weyne. Mesmo durante esse extenso projeto de expansão, o grupo Frangolândia nunca abandonou sua missão inicial, que é: **“Proporcionar aos nossos clientes um excelente atendimento com produtos de qualidade e preços competitivos.”**

Apesar do começo rápido e crescimento sólido durante os anos (1979 a 2015), com abertura de novas filiais, o grupo se viu preocupado sobre as melhores práticas de mercado no que tange a gestão, vizinhança, imagem e prosperidade. Dessa forma, procurou nos talentos internos da companhia desenvolver peças-chave para manter-se sempre atualizados e competitivos em um mercado tão ágil, inovador e disputado como o varejo de alimentos.

O organograma atual da empresa é representado da seguinte forma:

Figura 5 – Organograma 2015 – Frangolândia



Fonte: Frangolândia

Tendo sua dinâmica na tomada de decisões centralizada dentro do corpo diretivo e fortemente baseada em indicadores de desempenho, o que indica apego a gestão por diretrizes, apesar de a prática não estar ainda, sistematicamente, implementada. Tal

aderência a esse modelo de gestão, segundo opinião do corpo diretivo, oferece mais segurança na tomada de decisão, evitando uso de “sentimentos” e baseando as escolhas diante dos números da companhia.

Acreditando na força do trabalho, o Grupo Frangolândia é aberto ao desenvolvimento de seus colaboradores, dessa forma possui uma política de recursos humanos voltadas para meritocracia e desenvolvimento. Assim, além de treinamentos planejados para atendimento de normas governamentais, o grupo desenvolve ações para capacitação do seu corpo operacional e de apoio, como treinamentos, implementação de ferramentas e incentivos a capacitação estudantil.

Hoje com sua posição consolidada o grupo Frangolândia é considerado, com dados de 2014, como o 3º maior varejo do estado do Ceará em faturamento e 71º no Brasil. Contando com 10 filiais e um quadro líquido de colaboradores girando em torno de 2.000 (dois mil).

Apesar de a posição ser comemorada como uma vitória, a direção da companhia entende que pode ainda alcançar voos mais altos e por isso, tem como um de seus objetivos tornar-se a maior empresa de varejo alimentício do Ceará.

5.5.2 Relato do caso

O Grupo Frangolândia entende que a logística reversa é fundamental para o varejo, pois essa prática significa retornar tudo da loja que não foi utilizado, liberando assim espaço nos depósitos, o que permite melhor utilização das áreas físicas da companhia.

Segundo relatado pela Diretoria Executiva, anterior a implementação da prática de logística reversa, existia um problema crônico e crítico a respeito do espaço físico dos armazéns, pois estes estavam sendo subutilizados, com a ocupação de posições importantes por avarias, produtos com giro de venda longo, subprodutos ou utensílios logísticos, como *pallet*, por exemplo.

Até 2012 o grupo agia em regime de emergência, liberando posições no estoque, que estavam sendo ocupadas por produtos indevidos, somente quando novas mercadorias próprias para venda estavam a ponto de ser descarregadas. Dessa forma o

grupo gerava desconforto com os fornecedores, além de desperdício de tempo e dinheiro, pois muitas vezes mão de obra emergencial era utilizada, aumentando o risco trabalhista da empresa e onerando o caixa com despesas não previstas, sem falar no aumento da avaria.

Contudo, a partir da identificação desse problema, o corpo diretivo do grupo Frangolândia debruçou-se sobre esse sintoma a fim de identificar quais ações deveriam ser tomadas para que a causa raiz fosse tratada e assim o mesmo problema não viesse a se repetir.

Através de reuniões sistemáticas para discussão da situação, a diretoria Executiva entendeu que a melhor maneira de tratar desse problema seria investindo em uma prática já presente dentro do grupo Frangolândia, porém, com pouquíssima expressão até aquele momento, tratava-se da Logística Reversa.

A fim de fazer com que o processo de Logística Reversa viesse a se tornar sólido, integrado e efetivo dentro do grupo Frangolândia, optou-se primeiramente por contratar uma consultoria para implementação de sistemática de logística reversa. Porém, em um momento posterior, devido as particularidades da operação do grupo, decidiu-se pela implementação de um modelo próprio, desenvolvido dentro da própria empresa, apesar deste se assemelhar às práticas utilizadas pelo mercado.

A partir dessa decisão, ficou a cabo da Diretoria de operações desenhar o fluxo do processo de Logística reversa a ser utilizado, bem como a implementação da prática.

Estando cientes da missão, o Diretor de operações, iniciou em 2013 o planejamento, desenhando o cronograma de implementação e identificando os riscos atrelados a cada etapa. Um ponto importante sobre o planejamento foi a identificação dos riscos ambientais a respeito do descarte das avarias, pois caso este não sendo feito pelos próprios fornecedores também não poderiam ser realizados diretamente pelo grupo Frangolândia, tendo tal atividade obrigatoriedade legal de ficar a cargo de empresa especializada.

Sendo assim, foi preciso identificar quais os tipos de mercadorias que não retornariam ao fornecedor e a partir desse levantamento identificar empresas de descarte próprias para tal atividade, para assim atender a questão legal, garantindo ao grupo Frangolândia eliminação do risco de problemas governamentais ou de reputação e

imagem, pois qualquer prática inapropriada, se repercutida na mídia, gera forte impacto na relação da empresa com seus clientes.

Com a extinção do risco governamental/ambiental a Diretoria de operações tratou de identificar que mudanças estruturais nas instalações físicas do grupo Frangolândia, seriam necessárias para que o processo pudesse ser implementado, ao mesmo tempo que desenhava o fluxo processual da atividade.

Com o fluxo desenhado e aprovado pelo corpo diretivo do grupo, concluíam-se a etapa de documentação e era o momento para implementar as mudanças físicas identificadas, eram elas: Construir um galpão somente para a logística reversa, onde iria receber todo o material retornado de loja e nomeação de um coordenador para dar foco somente a esses produtos

Ao passo que estas adequações geravam retiradas financeiras do caixa do grupo, que não estavam previstas inicialmente, o cronograma de implementação das melhorias foi estendido. Pois apesar de adequações importantes estas não poderiam colocar a empresa em risco de operar com reservas abaixo do nível mínimo aceitável. Já que nesse mesmo período a empresa também estava investindo na reforma de uma de suas filiais.

Assim, ao fim do período de nove meses, as melhorias físicas foram implementadas com sucesso, sem problemas ou interrupções com relevância para serem citadas.

Um detalhe importante sobre a implementação da prática de logística reversa é que esta passou a exigir um tratamento higiênico diferente do até então praticado, pois o vai e vem de mercadorias torna o ambiente insalubre, tendo em vista que por este local passavam produtos impróprios para venda, que por sua vez acabavam sujando o ambiente, o que gerava dificuldade tanto para armazenar demais produtos próprios para venda como alocar mão de obra operando sem que os riscos à saúde fossem minimizados. Para contornar esse problema, adotou-se a prática de lavagem diária e integral do galpão

Segue na figura 6 foto da expedição do CD do grupo. Onde podemos reparar que já está subdimensionada, impossibilitando assim que quando o caminhão retornasse da loja descarregasse todos os materiais que estavam retornados. Isso justifica a

necessidade de um novo galpão para receber tudo antes de ir para a doca carregar novamente.

Na figura 7 podemos identificar mais uma vez a falta de espaço. Mas podemos reparar que os caminhões já chegam vazios e prontos para o carregamento.

Figura 6 – Expedição do centro de distribuição CD do frangolândia



Fonte Frangolândia

Figura 7 – Doca de abastecimento CD do frangolândia



Fonte: Frangolandia

5.6 análise dos resultados

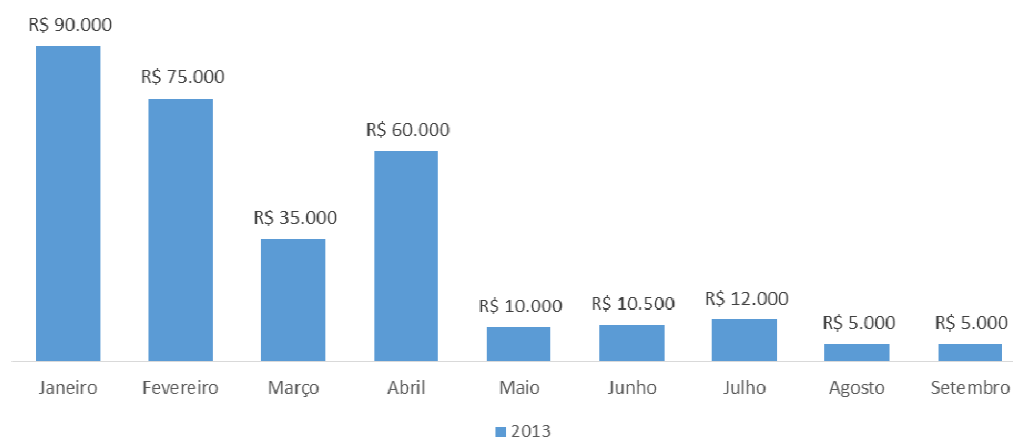
A partir do relato acima, foi possível constatar que a implementação da Logística reversa no grupo Frangolândia, faz parte de um planejamento de longo prazo, visando ganhos obtidos com o reaproveitamento de materiais, a utilização de embalagens retornáveis, venda de resíduos para mercados secundários e compra de matéria prima reciclada em vez virgem, além de um maior controle da devolução de produtos avariados para os fornecedores.

O grupo se mostrou como inovador ao procurar implementar um modelo próprio de operação de sua Logística reversa, também ressaltando o lado resiliente pois apesar das dificuldades encontradas se mantiveram firmes no objetivo até sua conclusão.

Importante salientar que a coragem e persistência do grupo foram essenciais para o sucesso da operação, visto que falta de conhecimentos técnicos específicos aquele ramo foram substituídas pela intuição e responsabilidade com os negócios.

Para maior entendimento dos resultados a partir da plena operação de Logística reversa, abaixo seguem os pontos mais relevantes.

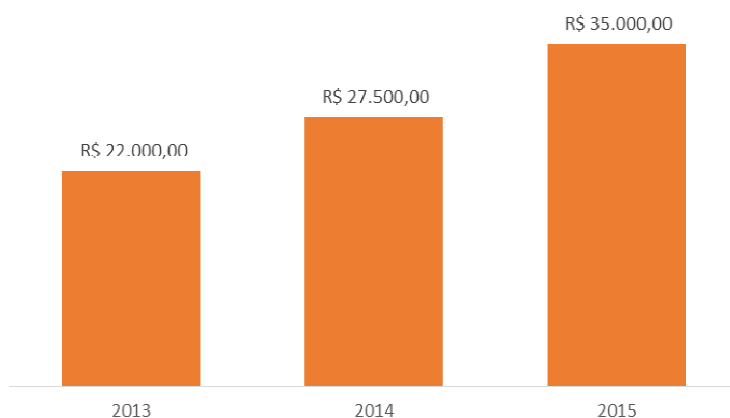
Figura 8 – Investimento total com adequações físicas, total (R\$302.500)



Fonte: próprio autor

Nesse gráfico da figura 8 podemos ter uma noção aproximado do valor investido pelo grupo para a implementação efetiva da logística reversa. Esse valor foi basicamente em infra estrutura para operar de forma eficiente.

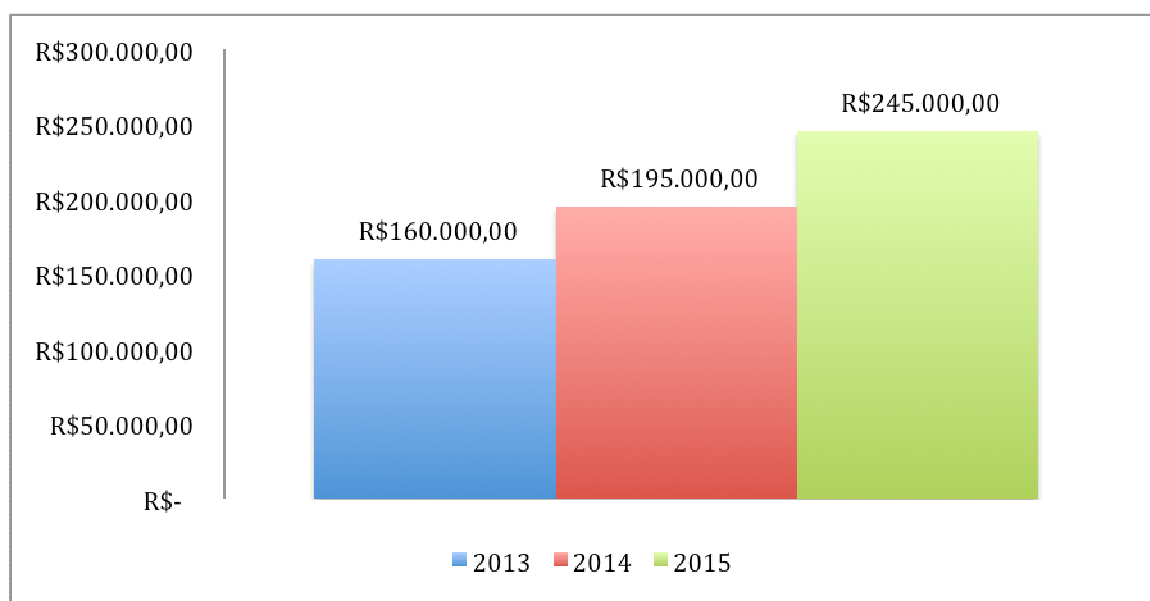
Figura 9 – Economia anual com reaproveitamento de materiais



Fonte: Próprio autor

A economia anual com reaproveitamento de materiais se dá pelo maior controle com o comodato de fornecedores que trabalham com materiais retornáveis, como por exemplo: telas de pães, vasilhames de cerveja e caixas de ceasa. Anualmente com o inventário nos comodatos, realizados pelos fornecedores, a empresa tinha um prejuízo gerado pela falta de controle. Com a implementação adequada da logística reversa podemos ver essa economia em valores aproximados representadas na figura 9.

Figura 10 – Venda de resíduos para mercado secundário



Fonte: Próprio autor

A venda de resíduos, como caixas de papelão, pallets sem função, plásticos, sobras metálicas ou embalagens recicláveis com avarias também foram repassadas a centros de reciclagem para reprocessamento. Isso, além de liberar posições no estoque também gerou receita expressiva. Como foi ilustrado, acima na figura 10, mostrando o valor de venda aproximado de materiais recicláveis dos três últimos anos.

Com a operação de Logística reversa implementada, o grupo já passou por oito fiscalizações sem que nenhum ponto com multa financeira fosse levantado, caso que foi comemorado como sucesso do projeto.

Outra vantagem identificada a partir da implementação do processo de Logística reversa foi a de imagem corporativa, visto que diante dos ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos e da constante busca do desenvolvimento sustentável, possuir processos de logística reversa foi um diferencial em relação à concorrência, de forma que através de uma postura ambiental correta o grupo Frangolândia conseguiu influenciar a relação com os clientes e a sociedade de forma positiva, agregando valor à sua imagem corporativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou aspectos relevantes do grupo Frangolândia, empresa que desde jovem buscou crescimento forte e sólido, se afirmando como empresa referência no setor de varejo regional.

Verificou-se que, apesar da pouca experiência no segmento de Logística reversa, o grupo soube apreciar as oportunidades e utilizou de seu quadro próprio de profissionais, compensando desta forma custos com consultoria, além de ressaltar a capacidade da equipe.

Mas chama à atenção justamente esse aspecto em que a capacidade de execução dos planos supera barreiras normalmente impostas a grupos mais cautelosos.

Além do conhecimento que foram aprimorando ao longo do tempo o que mais chama a atenção do grupo é a sua persistência em prosseguir e persistir, mesmo diante dos desafios apresentados. Ficou claramente demonstrado que a continuidade de um negócio e a sua renovação são possíveis, daí seu comprovado sucesso.

Ficou claro que o grupo demonstrou que o segredo de seu sucesso se deveu à tenacidade em não se deixar abater pelas dificuldades, perspicácia na identificação de oportunidades e ousadia em assumir novos desafios daí conseguirem chegar ao atual nível de sucesso.

Verificou-se que a representatividade que de fato estimulou a Frangolândia ao adotar a logística reversa pela obtenção de resultados demonstrados na análise de resultados que apresentados no cálculo dos valores resultantes da adoção da logística reversa.

Com este trabalho foi possível atingir os objetivos do pesquisador, foi identificado conceitos de Logística reversa e seu sucesso, cujas teorias possibilitariam a interpretação e classificação do processo pesquisado neste trabalho.

7. REFERÊNCIAS

APTE, U. M.; VISWANATHAN, S. **Effective cross docking for improving distribution efficiencies. *International Journal of Logistics: research and applications***, v. 3, n. 3, 2000;

ARBACHE, Fernando Saba; SANTOS, Almir GARNIER; MONTENEGRO, Christophe. **GESTÃO de logística, distribuição e trade marketing**. 2.ed. RIO DE JANEIRO: FGV, 2006. 164p

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006;

BARBIERI, J. C.; DIAS, M. . **Logística Reversa como Instrumento de Programas de Produção e Consumo Sustentáveis**. *Tecnológica*. São Paulo/SP, n. 77, p. 58-69, 2002;

BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mar. 2000;

BOWERSOX, D., CLOSS, D. J.; COOPER, B. M. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2002;

CALAZANS, F. **Centros de distribuição. *Gazeta Mercantil***: Agosto, 2001;

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística Empresarial : A perspectiva brasileira. Centro de estudos em Logística – CEL**. São Paulo: Atlas, 2003;

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas. 2002

GARCIA, Manuel Garcia. **Logística reversa: uma alternativa para reduzir custos e criar valor**. XIII SIMPEP, Bauru, SP, nov. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1146.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2015

LACERDA, Leonardo. **Logística reversa: Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais**. Mai. 2009. Disponível em:<http://www.sargas.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=29>. Acesso em: 02 ago. 2015;

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006;

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. 1º Edição, Editora atlas, São Paulo, 2009;

MACCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados / Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001;

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, operações e planejamento**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

NOVAES, A. G. Custos ABC no transporte de Carga. In: CAIXETA-FILHO, J. V.;

Plano ABRAS Maior, disponível em: <http://www.abras.com.br/pdf/planoabrasmaior.pdf>, acesso em 22/07/2015;

ROGERS, D S. e TIBBEN-LEMBKE, R S. 1999, **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices**. University of Nevada, Reno - Center for Logistics Management, in <http://equinox.unr.edu/homepage/logis/reverse.pdf>, acesso em 30 nov. 2015

SCHAFFER, S. Burt. **Cross Docking can Increase Efficiency**. Automatic ID News. P.34- 37, Vol 14, Issue 8, July 1998;

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007;

SLACK, Nigel & CHAMBERS, Stuart & JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2a ed. São Paulo: Atlas. 2002.

TADEU, Hugo Ferreira Braga et al. **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012;

VIEIRA, Listz; CADER, Renato. **A política ambiental do Brasil ontem e hoje**. Revista ECO 21, ed. 129. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.eco21.com.br/textos/textos.asp?ID=1601>>. Acesso em: 15 outubro 2015.

8. APENDICES

Roteiro de entrevista com empreendedor

- 1) Conte sobre sua história, formação, naturalidade do grupo Frangolândia.
- 2) Quais foram os grandes problemas enfrentados por você na condução do processo?
- 3) Como supriu essa necessidade por conhecimento direcionado a gestão do seu negócio?
- 4) Como você faz a condução do seu negócio em relação as pessoas que trabalham com você?
- 5) Quais são as vantagens internas que você identifica dentro da sua empresa?
- 6) Quais são os riscos e ameaças que você identifica para o grupo caso a implementação do processo não fosse feito?
- 7) Quais são as oportunidades de melhoria que você enxerga dentro do grupo?
- 8) Você considera os resultados obtidos a partir da implementação do processo de Logística reversa como um sucesso dentro do grupo Frangolândia?

Apêndice 2

Roteiro de perguntas – Cenários internos e externos

- 1) Quando foi visto a necessidade de se ter uma logística reversa no grupo?
- 2) Houve investimento?
- 3) Foi obtido algum retorno financeiro? Quanto aproximadamente?
- 4) Em quanto tempo se deu a implantação?
- 5) Houve necessidade do acompanhamento de alguma consultoria?