

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
JORDANA PIOVESAN

ESTUDO DA LOGÍSTICA DE RECEBIMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE
PRODUTOS DO EMPÓRIO ZORIANO

RECANTO MAESTRO, RESTINGA SÊCA

2011

JORDANA PIOVESAN

**Estudo da Logística de Recebimento e Distribuição de Produtos do
Empório Zoriano**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, da Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.
Orientadora: Prof^ª. Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira.

RECANTO MAESTRO, RESTINGA SÊCA

2011

JORDANA PIOVESAN

**Estudo da Logística de Recebimento e Distribuição de Produtos do
Empório Zoriano**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira
Orientador
Faculdade Antonio Meneghetti

Coorientador
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Membro
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, __ de julho de 2011.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que me deram oportunidade para o meu desenvolvimento pessoal e profissional realizado no Recanto Maestro. Permitindo minha formação como cidadã capaz de conscientizar e por em prática meu potencial de liderança.

AGRADECIMENTOS

Ao Acadêmico Professor Antonio Meneghetti pelas sábias palavras que servem como guia para o meu trabalho diário;

Agradeço a minha família pela compreensão e força em tempo que o estudo e o trabalho exigiram muito esforço e que sempre me incentivaram em minhas escolhas profissionais e pessoais;

Professora Josele, coordenadora, orientadora, amiga e conselheira pela paciência, sabedoria e equilíbrio nas horas mais difíceis de pesquisa;

Clarissa Miranda pelas belas palavras que enriqueceram meu trabalho;

Professora Patricia Waslawick pelas orientações;

Sra. Any, pela oportunidade, pela compreensão quanto ao tempo necessário para realizar tal pesquisa e pelas orientações que oferece sempre em relação ao trabalho no Empório e que são fundamentos para o meu crescimento e referências para o desenvolvimento deste trabalho;

A amiga Rafaela Feltrin, que acompanhou todo o processo de retomada profissional que passei nos últimos meses e que sempre me apoiou nos momentos de resistência para a finalização desta pesquisa;

Agradeço a Claudiane Weber pela contribuição com meu trabalho.

Aos colegas de sala, que nos momentos difíceis foram companheiros e incentivadores;

A todos os professores e professoras, equipe de colaboradores da AMF, colegas de trabalho, sem os quais não se teria desenvolvido um belo trabalho;

“ O sucesso continuo e estável caminha sempre com quem tem a inteligência de saber servir”.

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti

RESUMO

PIOVESAN, Jordana. **Estudo da logística de recebimento e distribuição de produtos do empório zoriano**. 2011. 43 f. Trabalho de Conclusão De Curso (Bacharel em Administração) - Curso de Administração, Faculdade Antonio Meneghetti, Recanto Maestro - Restinga Seca, 2011.

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar como o Empório Zoriano implementa e realiza sua logística de recebimento e distribuição de produtos, tendo como foco o bem servir seu cliente e, como objetivos específicos: analisar a relação entre a demanda do cliente e a efetivação do pedido junto ao fornecedor para a otimização da logística de recebimento e distribuição pelo supermercado; estudar as diversas possibilidades de encomendas a fornecedores que o supermercado realiza de acordo com suas necessidades cotidianas; identificar as possibilidades de inovação frente as demandas de novos produtos avaliadas de acordo com a expansão e crescimento do supermercado para suprimento das necessidades dos clientes. Para o alcance desses objetivos foi realizado um estudo de caso no Empório Zoriano, a fim de identificar as atividades envolvidas no processo logístico. A Revisão Teórica envolveu os seguintes temas: histórico da ciência da administração; administração na atualidade; história da logística; conceito de logística empresarial; logística em supermercados; histórico do Recanto Maestro ambiente onde está inserido o Empório Zoriano e o bem servir no atendimento ao cliente do Empório Zoriano. O principal resultado deste estudo foi a elaboração do Modelo Logístico do Empório Zoriano, com suas peculiares características, principalmente, no saber servir o cliente.

Palavras-chave: Empório Zoriano; Logística; Mercado; Saber servir.

ABSTRACT

This research has as general objective to investigate how does Empório Zoriano implements and realizes its logistics of receiving and distributing products, having in focus the well serving of its customers and, as specific objectives: analyze the relation between demand of the customer and the effective of the order of the product with the supplier for the optimization of the logistics of receiving and distributing by the supermarket; study the many possibilities of orders to suppliers that the supermarket realizes according to its everyday necessities; identifying the possibilities of innovation facing the demands of new products evaluated according to the expansion and growing of the supermarket in order to supply the necessities of its customers. To reach these objectives, a study of case was conducted regarding the Empório Zoriano, towards identifying the activities involved on its logistics process. The Theoretical Review involved the following themes: history of science of administration; administration on the actuality; history of logistics; concept of business logistics; logistics in supermarkets; history of Recanto Maestro, place where Empório Zoriano is situated and the art of well serving on the customers service of Empório Zoriano. The main result of this study was the elaboration of a Logistic Model for Empório Zoriano, with its peculiarities, mainly, on knowing how to serve the customer.

Key-Words: Empório Zoriano; Market; Logistic; To know how to serve

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 HISTÓRICO DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO	11
2.1.1 Os Clássicos.....	11
2.1.2 A Escola das Relações Humanas.....	13
2.1.3 Transição para uma Nova Época.....	14
2.1.4 A Escola do Sistema Social e a Herança de Max Weber	15
2.1.5 A Escola Decisional	16
2.1.6 Administração na Atualidade	17
2.2 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA	18
2.3 CONCEITO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL.....	19
2.4 LOGÍSTICA EM SUPERMERCADOS	21
2.4.1 Compras.....	23
2.4.2 Distribuição	24
2.4.3 Gestão de Estoque	24
2.5 HISTÓRICO DO RECANTO MAESTRO AMBIENTE ONDE ESTÁ INSERIDO O EMPÓRIO ZORIANO	25
2.6 O “BEM SERVIR” NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DO EMPÓRIO ZORIANO...29	29
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	32
3.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	32
3.2.1 Objetivos específicos.....	32
3.3 SUJEITOS DE PESQUISA.....	32
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES	33
3.5 ANÁLISE DE DADOS	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	388

1 INTRODUÇÃO

Cada empresa possui características particulares e múltiplas visões macro e micro. Na visão macro destacam-se: o mercado que se quer atender, a tecnologia disponível, estrutura organizacional, linha de gestão ligada à cultura, capacidade produtiva, visão de mercado, disponibilidade para abertura de novas implantações de melhoria e estratégias para aumento dos resultados financeiros. Na visão micro destacam-se: aprimoramento de operações, redução de custos industriais, organização de atividades produtivas, produtividade, eficiência e utilização na área industrial (CHIROLI; LEAL e VIEIRA, 2011).

Diante dessa realidade, realizou-se a presente pesquisa que tem como objetivo geral investigar como o Empório Zoriano implementa e realiza sua logística de recebimento e distribuição de produtos, tendo como foco o bem servir seu cliente e, como objetivos específicos: analisar a relação entre a demanda do cliente e a efetivação do pedido junto ao fornecedor para a otimização da logística de recebimento e distribuição pelo supermercado; estudar as diversas possibilidades de encomendas a fornecedores que o supermercado realiza de acordo com suas necessidades cotidianas; identificar as possibilidades de inovação frente as demandas de novos produtos avaliadas de acordo com a expansão e crescimento do supermercado para suprimento das necessidades dos clientes. Para o alcance desses objetivos foi realizado um estudo de caso no Empório Zoriano, a fim de identificar as atividades envolvidas no processo logístico. A Revisão Teórica envolveu os seguintes temas: histórico da ciência da administração; administração na atualidade; história da logística; conceito de logística empresarial; logística em supermercados; histórico do Recanto Maestro ambiente onde está inserido o Empório Zoriano e o bem servir no atendimento ao cliente do Empório Zoriano. O principal resultado deste estudo foi a elaboração do Modelo Logístico do Empório Zoriano, com suas peculiares características, principalmente, no saber servir o cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

2.1.1 Os Clássicos

Frederick W. Taylor (1856-1915) está ainda hoje, apesar do tempo e das inovações, entre as figuras que mais se destacam na história do pensamento administrativo, devido à sua contribuição para o Movimento da Administração Científica.

Para Taylor, as causas do antagonismo entre operários e patrões resumiam-se a três: “a falácia de que a eficiência no trabalho iria reduzir o número de empregos”, “o comportamento não racional dos gerentes visando proteger seus interesses” e “os métodos antiquados de trabalho”. Taylor concebeu o seu sistema para superar esses obstáculos.

Isso o levou a elaborar os quatro grandes princípios da Administração Científica:

- a. *Desenvolvimento de uma Ciência de Trabalho.* Uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia típico de trabalho de modo que: a) os chefes não possam se queixar da incapacidade de seus operários; b) estes saibam exatamente o que se espera que eles façam.
- b. *Seleção e Desenvolvimento Científico do Empregado.* Para atingir o nível de remuneração prevista, o estudo de tempo determina que o operário first-class-man precisa preencher certos requisitos pela seleção.
- c. *Combinação da Ciência do Trabalho com a Seleção do Pessoal.* Taylor observou que os operários estão dispostos a aprender a fazer um bom trabalho, mas que os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos.
- d. *Cooperação entre Administração e Empregados.* Somente uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho, que permitirá a fixação de níveis de produção e de incentivos financeiros.

É fundamental no pensamento de Taylor o conceito de especialização e de eliminação de todos os elementos estranhos a fim de que a atenção esteja concentrada na tarefa essencial.

Nas suas experiências Taylor verificou que não existia uma relação evidente entre boa organização industrial e capacidade de lucro da empresa. Uma boa organização é caracterizada por particulares métodos de trabalho (BERNABEI, 2003).

Os resultados decorreram principalmente de:

- 1 – substituição do critério individual do operário por uma ciência;
- 2 – seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador;
- 3 – cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário (TAYLOR,2008).

Frank Gilbreth, em 1911 publicou o *Estudo de Movimentos*. Sua finalidade expressa era aumentar a eficiência do trabalhador, empregando métodos de análise do trabalho, redução de custos e planejamento. Com esse livro ingressou no movimento da Administração Científica.

O *Estudo de Movimentos* é a análise e a medida de todos os movimentos envolvidos numa determinada tarefa, com a intenção de eliminar o esforço que pode ser evitado. A análise não é confinada apenas ao operador, mas se estende ao ambiente onde ele trabalha, ao arranjo físico (lay-out) do trabalho e às ferramentas que usa. A tarefa de assentar tijolos numa construção foi tão simplificada que os 18 movimentos anteriormente considerados necessários para assentar um tijolo foram reduzidos a 4 e, num caso, a 2. O resultado final era que os operários da firma de Gilbreth, que antes trabalhavam até quase à exaustão para assentar 1.000 tijolos por dia, após esse período de instrução estavam em condições de assentar 2.700 num mesmo dia.

Além disso, Gilbreth criticou o sistema de Taylor pela “absoluta falta de elemento humano” e pela falta de adaptação do trabalho às peculiaridades de cada grupo humano.

Henri Fayol (1841-1925), que iria deixar uma grande contribuição para a administração francesa e também para a teoria clássica da administração, passou quase toda a sua vida numa indústria de mineração (carvão e aço), primeiro como engenheiro e depois como diretor.

Fayol chegou a diretor geral em 1888 e permaneceu assim até 1928 e, durante esse período, salvou essa indústria da bancarrota.

Fayol definiu as funções da administração nos seguintes termos: planejar, organizar, comandar (dirigir), coordenar e controlar.

Planejar era definido como: “examinar o futuro e desenhar um plano de ação”. Organizar significava: “construir a estrutura, material e humana, do empreendimento”. Comandar significava: “manter a atividade no pessoal”. Coordenar: “reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços”. Controlar: “assegurar-se de que tudo ocorre em conformidade com a regra estabelecida e a ordem expressa”.

Depois do princípio da divisão de trabalho, Fayol trata da:

a. *Igualdade entre autoridade e responsabilidade* – uma pessoa responsável pelo resultado de uma operação deve ter autoridade suficiente para tomar as medidas necessárias para assegurar o sucesso dessa operação.

b. *Unidade de comando* – um empregado deve receber ordens de apenas um superior, ou, como disse mais acima, uma pessoa deve ter apenas um chefe diante do qual ela é responsável. Esse princípio é ainda mais válido no caso das empresas de família, freqüentes no tempo de Fayol:

“O desejo de afastar a dificuldade imediata que representa a decisão de atribuição entre dois sócios, dois amigos ou dois membros da mesma família faz, às vezes, que a dualidade de mando reine desde a formação da empresa. Possuindo os mesmos poderes, tendo a mesma autoridade sobre os mesmos homens, os dois sócios chegam fatalmente à dualidade e às suas conseqüências.

“Uma imperfeita delimitação dos serviços conduz também à dualidade de comando: dois chefes, dando ordens a um setor que cada um acredita pertencer-lhe, dão origem à dualidade”.

c. *Unidade de direção* – deve haver “uma cabeça e um plano” para um grupo de atividades que cumpre o mesmo objetivo.

LODI (2003).

O objetivo dos estudos de Fayol refere-se a descrever os elementos e indicar alguns princípios da função direção. “dirigir é, programar, organizar, comandar, coordenar e controlar” (BERNABEI, 2009).

2.1.2 A Escola das Relações Humanas

George Elton Mayo, falecido em 1948, cientista social australiano emigrado para os Estados Unidos, é considerado o fundador do Movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial. Como professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Empresas de Harvard, Mayo chefiou o projeto de pesquisa da fábrica Hawthorne (1927-1932), da Western Electric, no bairro Hawthorne de Cícero, em Chicago. Esse projeto, cujo interesse inicial era estudar a fadiga, os acidentes, o turn-over no trabalho e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade, terminou com a surpreendente descoberta que deu origem ao movimento das relações Humanas.

Elton Mayo realizou a experiência de Hawthorne. A direção da fábrica de Western Electric, situada no bairro Hawthorne de Chicago, contratou uma equipe de Harvard para conduzir experimentos relacionando produtividade e condições físicas de trabalho. Nessa fábrica havia um grande departamento onde moças montavam relés de telefone. Era uma

tarefa repetitiva (um relé montado por minuto), cujo resultado dependia quase que só da rapidez. Foram escolhidas cinco moças como grupo de referência e seu desempenho foi medido contra o das demais. Essas moças passaram a trabalhar fora do salão, numa saleta mais apropriada para a observação. Nessa saleta estavam reproduzidas as condições de trabalho do salão. De início ficou estabelecido que seria remunerada a produção comum das cinco operárias e que haveria diversas mudanças para determinar a melhor condição de produtividade. Cada mudança era mantida e observada durante o período de cinco semanas.

Em cada um desses períodos de mudança foi testada uma inovação na seguinte ordem:

- a. Introdução de dois períodos de descanso de 5 minutos.
- b. Dois períodos de descanso de 10 minutos.
- c. Seis períodos de 5 minutos.
- d. Dois períodos de 10 minutos mais sopa, café e sanduíche.
- e. O intervalo da manhã foi aumentado para 15 minutos.
- f. Saída às 5 horas em vez das 6.
- g. Eliminado o trabalho aos sábados.

Durante todos esses meses a produção continuava aumentando aparentemente como resultado dos intervalos de descanso e horário de trabalho. No oitavo período veio a surpresa:

- h. Durante as 12 semanas seguintes todas as melhoras foram eliminadas. E contrariamente à expectativa, a produção continuou a aumentar.
- i. As melhoras foram reintroduzidas e produção continuou aumentando.
- j. A experiência continuou por vários anos até que devido à crise de 1929 a suspenderam em 1932. Verificou-se ligeiro acréscimo independente das medidas de melhoramento físico. As moças da sala de observação formavam um grupo coeso e satisfeito. Elas vinham trabalhar com gosto. Não necessitavam praticamente de supervisão e o absentismo por doença era 1/3 do das moças do salão.

Esse experimento permitiu elaborar algumas conclusões, como: O trabalho é uma atividade grupal: o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários de produção (LODI, 2003).

2.1.3 Transição para uma Nova Época

Mary Parker Follett (1868 – 1933) nasceu em Boston e formou-se no famoso colégio Radcliffe de Harvard, em filosofia, história e ciência política. Salvo os últimos cinco anos de sua vida, que passou lecionando na Inglaterra, Miss Follett passou a vida em Boston como

educadora e organizadora de serviços comunitários. Lá estabeleceu cursos noturnos e centros juvenis de recreação. Foi através das agências criadas para empregar os moços, que Miss Follett começou a se interessar pelos problemas de administração industrial. Seus ensaios principais foram reunidos num livro e publicados após sua morte, sob o título *Dynamic Administration*, editado por H. C. Metcalf e Urwick.

Miss Follett estava convencida que não tinha havido até então suficiente esforço para introduzir a Psicologia na administração, como instrumento para explicar o comportamento humano e para obter melhor performance. As duas questões básicas para ela eram:

- a. O que se pretende que as pessoas façam?
- b. Como controlar e orientar cientificamente a conduta humana no trabalho?

Com essa orientação em mente, Miss Follett elaborou quatro princípios de organização:

- a. *Contato Direto*. As pessoas que trabalham perto, seja no sentido horizontal seja no sentido vertical (chefes), devem estreitar os contatos para melhor coordenação.
- b. *Planejamento*. As pessoas que executam um trabalho devem estar envolvidas nele desde o momento do planejamento e não quando esta já terminou. Isto permite boa motivação.
- c. *Relações Recíprocas*. Todos os elementos de um dado conjunto devem estar estreitamente inter-relacionados.
- d. *O processo contínuo da coordenação*. “Toda decisão é um momento de um processo”. Ela se torna importante no contexto desse processo. Uma pessoa deve ser considerada importante na medida em que intervém para tomar uma decisão dentro de um processo geral e não porque faz parte da hierarquia.

LODI (2003).

Follett, diversamente dos outros estudiosos de administração de empresas, não se ocupa das técnicas e métodos de direção, mas de sua filosofia e bases psicológicas. Os problemas são vistos e tratados como problemas de relação entre pessoas (BERNABEI, 2009).

2.1.4 A Escola do Sistema Social e a Herança de Max Weber

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão que se notabilizou pela teoria das estruturas de autoridade, formou-se em Direito e passou quase toda a sua vida como professor

da Universidade. Publicou algumas obras célebres como *Economia e Sociedade*, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*.

Weber distinguia três tipos de sociedade e de autoridade. Na sociedade tradicional (tribo, clã, família, sociedade medieval) predominam características patriarcais e patrimonialistas; a autoridade que a preside é histórica, advinda muitas vezes do direito divino, transmissível por herança ou dinastia. Na sociedade carismática (partidos políticos, grupos revolucionários, nações em revolução) predominam características místicas, arbitrárias e personalísticas; a autoridade que a preside é exercida pela influencia pessoal ou pelo poder extraordinário exercido por um homem. Na sociedade burocrática (os estados modernos, as empresas, os exércitos) predominam normas impessoais e uma racionalidade na seleção entre meios e fins; o tipo de autoridade exercida é técnica, meritocrática e administrada.

Max Weber descreve as características da burocracia da seguinte maneira: 1) uma organização ligada por normas escritas; 2) incorporando uma sistemática divisão do trabalho; 3) organizando os cargos segundo o princípio hierárquico; 4) fixando regras e normas técnicas para regular o desempenho de cada cargo; 5) a organização burocrática é o marco de separação entre propriedade e administração. Pela primeira vez o administrador é um profissional, escolhido com base em competência técnica, assalariado, nomeado, promovido.

Max Weber constitui um marco importante na história da Administração porque soube conceber e descrever o fenômeno da burocracia que estava nascendo nos seus dias, na sociedade européia.

LODI (2003)

2.1.5 A Escola Decisional

Cohen, March e Olsen, abordam a teoria do comportamento da empresa, baseada na atividade decisional. Para esses estudiosos o êxito da decisão organizacional depende das relações entre os tomadores de decisão. Não há a possibilidade de uma unidade de ação enquanto o componente humano não torna possível a anulação das individualidades e dos interesses das partes na definição de um sujeito organizacional unitário.

Os autores supracitados propõem um modelo para as escolhas organizacionais chamado Garbage Can, segundo qual as decisões relacionam-se a quatro elementos: os problemas, as soluções, os participantes e as oportunidades de escolha.

Esses autores fizeram uma síntese bastante simples, não é preciso perder tempo em julgar o que é certo ou errado. A sociedade é posicionada de uma certa maneira e a única

coisa a fazer é entender onde esta indo, e regular-se por consequência (MENEGHETTI, 2003).

2.1.6 Administração na Atualidade

A etimologia do termo Administração segundo Meneghetti, deriva do latim ad= ir junto, e ministro = saber servir. É diverso do conceito base de servir (o servo que serve); ao invés, administrar é específico do patrão (ou quem para ele), que age com precisa previdência e providencia à realidade (oferece aos outros bens, melhorias etc.). Estabelecido um escopo, a mente administrativa capaz coordena os eventos em exata correspondência ao real (Apostila Complementar I, MENEGHETTI,2008).

Considerando-se a realidade das pequenas e médias empresas, foco desta pesquisa Meneghetti (2003) aborda cinco temáticas:

1) A lei

A lei é prioritária, antes de iniciar qualquer atividade, a mesma deve controlada.

2) A organização de pessoal, meios e estruturas

É fundamental pessoal e meio em sinergia. A manutenção dos locais de trabalho também é importante, pois garante a segurança do colaborador, que é responsabilidade da empresa.

Atenção a este constante silogismo de operatividade intrínseca à eficiência da pequena empresa: instrumentação e organização do pessoal, privilegiando sempre as pontas. Não exagerar nem em pessoal, nem em excesso tecnológico.

3) O empresário

Quando é válido é a Inteligência onipresente da qual os outros da qual os outros colhem os efeitos, a manifestação, o sucesso. Por isso, deve ter um grande cuidado consigo mesmo. O empresário não é apenas o Em Si Ôntico¹ da empresa, mas também aquele que dá o ponto de unidade de ação.

4) Relação externa (espaço, pessoas, modos) como inteligência de serviço

A relação externa implica todo o mundo de expansão, produção, exposição e de marketing; espaço, pessoas; os modos de produzir, de expor e de vender a própria mercadoria. O ponto chave é saber vender o serviço que está sendo oferecido. O produto é relativo.

5) Caracterialidade ou psicologia de mercado – referência étnico-econômica

Todas as culturas têm os seus odores, os seus perfumes, os seus modos de contato. Para se relacionar do modo mais proficuo é necessário, portanto, estudar o aspecto

¹ Principio formal inteligente que faz autoctise histórica.

psicológico. É uma descritiva, comportamentalista que permite conhecer a tradição de uma específica cultura ou etnia.

Para compreensão do jogo atual do mercado Meneghetti (2003), foca o adjetivo distinto, que denota sempre um significado de superioridade, em três aspectos: produção, relacionamento-relação, específico. O sujeito comum a essas três aplicações é o objeto da empresa. Quando o jovem Líder entre em uma capacidade de produzir serviço, deve ter uma capacidade de produção distinta.

Afinal, o mercado não se baseia em necessidades primárias, mas é fundado nas necessidades secundárias, as pessoas compram para serem superiores.

O segundo termo é a capacidade de fazer relações, saber criar as melhores relações pessoais referentes ao seu objeto de venda.

Terceiro ponto: aquilo que você escolheu fazer, como sabe fazê-lo? Alguém que conhece de modo total e distinto o objeto da própria produção é vencedor. Conhecer bem, com arte total o seu produto, a sua exposição, a sua oferta ou a sua demanda; deve-se ser hiper-competente em tudo que se refere ao objeto do próprio trabalho.

2.2 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA

Evolução Histórica da Logística Empresarial

Até a década de 40 o mundo empresarial era caracterizado por:

- Alta produção;
- Baixa capacidade de distribuição;
- Despreocupação com custos;
- *Inexistência do conceito de logística empresarial.*

De 1950 a 1965 surge o conceito de logística empresarial, motivado por:

- Uma nova atitude do consumidor;
- Pelo desenvolvimento da análise de custo total;
- Pelo início da preocupação com os serviços ao cliente e de maior atenção com os canais de distribuição.

De 1965 a 1980:

- Consolidação de conceitos;
- Colaboração decisiva da logística no esforço para aumentar a produtividade da energia, visando compensar o aumento dos fretes, consequência:

- Crise do petróleo;
- Crescimento dos custos da mão-de-obra;
- Crescimento dos juros internacionais.

Após 1980:

- Desenvolvimento revolucionário da logística decorrente das demandas ocasionais:
- Pela globalização;
- Pelas alterações estruturais na economia mundial;
- Pelo desenvolvimento tecnológico.

A evolução da logística empresarial tem início a partir de 1980, com as demandas decorrentes da globalização, alteração estrutural da economia mundial e desenvolvimento tecnológico.

A partir da década de 1990, a logística assumiu papel de diferenciação competitiva para as empresas, devido à sua capacidade de redução de custos e agregação de valor.

2.3 CONCEITO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Devido ao papel estratégico assumido pela logística atualmente, buscou-se o conceito da mesma para diversos estudiosos, que destacam o seu envolvimento em atividades essenciais para organizações de diferentes áreas de atuação.

Logística [do Gr. Logistiké, fem. De logistikósm é, ón, 'relativo de cálculo'.] S.f. Parte da arte de guerra que trata do planejamento e da realização de: a) projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos); b) recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento do pessoal; c) aquisição ou construção, reparação, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar; d) contrato ou prestação de serviços (FERREIRA, 2004, p1225).

A Logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1995).

“Logística são os processos da cadeia de suprimentos (supply chain) que planejam, estruturam e controlam, de forma eficiente e eficaz, o fluxo de armazenamento dos bens dos

serviços e da informação relacionada, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, para satisfazer o requisito do cliente” CLM (2000) *Council of Logistics Management* – CLM.

Logística refere-se ao gerenciamento das operações diretamente envolvidas com o fluxo das matérias primas, serviços e informações que envolvem o produto, até a entrega do mesmo ao consumidor final (SCHLUTER, 2005).

Os autores acima abordam a visão do processo logístico, desde as entradas hora chamadas de ponto de origem, ora de ponto de aquisição da matéria prima até o produto final, ou seja, satisfação do cliente, considerando-se que Ballou adiciona o custo como diferencial de um adequado processo logístico.

Para Chistopher, logística é definida como “um modelo de análise e administração integrada, que permite otimizar o fluxo de materiais, desde sua fonte primária até a colocação nos pontos-de-venda como produto final (CHRISTOPHER, 1997).

Logística é a parte do gerenciamento da cadeia de suprimento responsável pelo planejamento, implementação e controle do fluxo de produtos e de informações do ponto de origem ao de consumo (LAMBERT, STOCK e ELLRAM, 1998).

Por logística entende-se a gestão de todo o fluxo de atividades, informações e materiais no decurso do ciclo do pedido, desde a pré-venda até seu completo atendimento, incluindo toda a cadeia de suprimentos (AYRES, 2009).

Ayres insere uma atividade anterior a aquisição da matéria – prima que é a pré-venda, ampliando o escopo da logística.

Para Bowersox “o processo logístico é visto como um sistema que liga as empresas com seus clientes e fornecedores” TRADUÇÃO NOSSA (BOWERSOX; CLOSS; HELFERICH; 1986).

O produto da cadeia logística de uma empresa deve ser considerado como a perfeita integração das entradas (insumos), sua adequada disponibilidade para produção e distribuição para o mercado no tempo e lugar correto, com controle de custos e informação (CAVANHA FILHO, 2007).

Cavanha agrega a informação como recurso a ser controlado pelo processo logístico.

Sistemas logísticos eficazes oferecem as condições fundamentais para que uma empresa possa atingir seu mercado consumidor, com a finalidade de disponibilizar seus produtos. (BONASSA, AVRICHIR, 2007).

A integração entre os setores da empresas e atores externos é essencial para maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão, pois as informações irão fluir com maior

velocidade e cada um conhecerá a relevância de seu trabalho nos objetivos estratégicos da empresa que irão agregar valor ao cliente interno e ao externo (MOURA, 1999).

As estratégias logísticas constituem-se em elementos modificadores do ambiente dos negócios, possibilitando o crescimento das empresas a partir de ajustes de adequação às restrições do meio ambiente (NUNES, 2001).

As estratégias logísticas devem focar no equilíbrio entre custo total mais baixo e melhor nível de serviço ao cliente (SILVEIRA; ALVES e TORTATO, 2009).

O referido trabalho é um estudo de uma empresa varejista, por isso, convém citar a percepção da logística nessa área de atuação, bem como o conceito de varejo.

Varejo é uma atividade de identificação e compra de determinada variedade de mercadorias para atender às vendas aos consumidores finais, sendo-lhes ainda, prestados serviços de natureza complementar e relacionada no ato das transações (MACHADO, 1997).

ELLRAM; LALONDE e WEBER (1999) citam três grandes desafios para a logística do varejo: a) os varejistas devem viabilizar e implementar a ideia de serviço ao cliente e expandi-la para toda a cadeia de abastecimento; b) os gestores da logística no varejo devem estar preparados para os efeitos do rápido crescimento da tecnologia da informação; c) a gestão da cadeia de abastecimento deve ser desenvolvida e integrada para explorar as estratégias de aperfeiçoamento do nível de serviço ao cliente e principalmente do gerenciamento e controle dos estoques.

Atividade varejista no Brasil teve o desenvolvimento de seus métodos de gestão de maneira tardia quando comparados ao ambiente industrial. A reposição de mercadorias ou compra dos itens demandado pelo mercado ocorria quando os varejistas eram visitados por representantes dos fornecedores, definindo quantidade a comprar de maneira empírica (SILVEIRA; ALVES e TORTADO, 2009).

2.4 LOGÍSTICA EM SUPERMERCADOS

Antes de compreender a logística atual de um supermercado é importante destacar como surgiu o mesmo. Até as décadas de 1940/1950 as pequenas vendas ou empórios, em nível de bairro, eram os estabelecimentos típicos de varejo. Nesse período, destacavam-se as compras fiadas com caderneta, onde as contas eram acertadas uma vez por mês. Como a maioria das residências não tinha geladeira, produtos que deveriam manter-se refrigerados eram comprados diariamente. Essa realidade modificou-se no final da década de 1950 com o

surgimento dos automóveis e uso crescente da geladeira no ambiente doméstico. Aos poucos os empórios foram sendo substituídos pelos supermercados (NOVAES, 2007).

A operação dos supermercados está relacionada ao conceito de auto-serviço. Em lugar de ser atendido pelo proprietário do empório, que antes conversava com o consumidor e o ajudava na escolha de produtos, o cliente atual faz suas compras sozinho, apanhando suas mercadorias e pagando ao sair do estabelecimento (NOVAES, 2007).

No Brasil a distribuição de produtos alimentícios era feita através de pequena loja especializada. Durante a primeira guerra mundial, o governo permitiu o estabelecimento da feira, como conhecemos hoje. Em vários aspectos a feira brasileira assemelha-se às européias e asiáticas. O que a difere é ser ambulante e levar as mercadorias às pessoas. O primeiro supermercado surgiu em 1953, em São Paulo. Cita-se alguns fatores que prejudicaram o desenvolvimento dos supermercados brasileiros: fatores legais – vasto período de tempo para ser reconhecido como instituição; fatores econômicos – mesmos custos incorridos por todos os varejistas de produtos alimentícios (KNOKI, 1963).

Vantagens logísticas levaram a um elevado crescimento deste tipo de operação comercial, por sua importância deve-se compreender o real significado de logística.

Apesar de a logística apresentar um conceito abrangente, cada setor ou tipo de organização apresenta peculiaridades no que se refere às atividades logísticas e os atores envolvidos nesse processo. Por isso, considera-se importante definir o que é um supermercado.

Segundo a ABRAS (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS) os supermercados são classificados como lojas com uma larga variedade de produtos alimentícios, de higiene pessoal e de limpeza, nos quais o consumidor não possui um vendedor para auxiliá-lo no processo de escolha dos produtos.

Das atividades operacionais do supermercado destacam-se as atividades de compra, estocagem e distribuição, em especial a primeira.

As compras representam um investimento, que tem por objetivo movimentar e controlar o fluxo de dinheiro da melhor maneira possível; servir eficazmente na consecução de matérias primas e artigos indispensáveis à fabricação, comercialização de produtos ou serviços (MENCINAS, 1999).

Já para Leenders(1989) existem nove objetivos das compras:

1. Prover um fluxo interrompido de materiais, suprimentos, e serviços necessários à operação da empresa;
2. Manter o investimento em estoque e desperdício no nível mínimo;

3. Manter um padrão de qualidade adequado;
4. Selecionar e capacitar compradores competentes;
5. Padronizar, onde for possível, os itens a serem adquiridos;
6. Conseguir os menores preços;
7. Melhorar o posicionamento competitivo da organização;
8. Fomentar o relacionamento harmonioso com as outras áreas da organização;
9. Acompanhar os objetivos de compra com o menor nível de custos administrativos da área.

Os principais desafios do setor de compras são: prazos de pagamento (vender e produtos em prazos similares aos prazos de pagamento aos fornecedores) e estoques (custo de capital investido) (CHAVES, 2002).

O comércio varejista tem como desafio comprar produtos acabados e vendê-los em períodos similares aos prazos de pagamentos dos fornecedores, para evitar o custo financeiro, evitar, também, excedentes de estoques que representam um custo do capital investido nos produtos adquiridos.

O processo de gestão logística dos supermercados refere-se à aquisição dos produtos, movimentação, armazenamento, distribuição dos produtos às lojas (CHAVES, 2002).

2.4.1 Compras

Segundo Ayres (2009) compras pode ser definido tão somente como um processo através do qual se obtêm insumos.

Comprar é o conceito utilizado na indústria com a finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços. É o processo de aquisição que também inclui a seleção dos fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais (BERTAGLIA, 2005).

De maneira geral, a missão de compras consiste em obter do exterior da empresa os materiais, produtos e os serviços necessários a seu funcionamento, nas quantidades e prazos estabelecidos em seu planejamento estratégico, respeitando os níveis de qualidade predefinidos e, ao menor preço que seja possível no mercado (CHAVES, 2002).

Compras é a atividade principal de uma empresa varejista, nesse caso, lê-se, supermercado. Ao passo que as vendas são realizadas, é necessário repor o estoque. Desta forma, o abastecimento torna-se essencial na manutenção e expansão da empresa (PARENTE, 2000).

As decisões em relação a compras dependerá do mix de produtos e, dessa decisão também dependerá a escolha dos fornecedores. O supermercado pode optar por comprar de um, poucos ou muitos fornecedores. O sortimento de produtos de um determinado fornecedor afetará o mix de consumo, o mix de marketing e o mix de fornecedores. (DOMINGUES, 2001)

2.4.2 Distribuição

A distribuição é um processo que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente (BERTAGLIA, 2005).

Distribuição é um conjunto de operações por meio das quais produtos e serviços são postos à disposição dos consumidores (FERREIRA, 2004, p 691).

O fortalecimento da relação entre varejistas e fornecedores é primordial para competitividade do canal de distribuição, ao possuir baixos custos e alta eficiência, agregando valor para o consumidor (PARENTE, 2000).

A distribuição como elo fornecedor-varejista é um serviço, com a principal missão de tornar produtos disponíveis. Os referidos produtos podem ser enviados diretamente para uma central de armazenamento ou para um armazém regional, ou mesmo diretamente para o mercado (PEREIRA, 2002).

2.4.3 Gestão de Estoque

A gestão de estoque tem por finalidade manter o nível de serviço desejado com o menor custo logístico, otimizando recursos, como: custos de manutenção de estoques, colocação de pedidos e ruptura de estoques (SAGGIORO; MARTIM e LARA, 2008).

A gestão de estoque tem por objetivo equilibrar estoques disponíveis com demandas de clientes, sem aumento sensível de custo (PICK; DIESEL; SELLITTO, 2011).

Custos associados à gestão de estoques podem ser classificados em quatro áreas: Custos de manutenção dos materiais e das instalações; custos de fazer e processar os pedidos; custos da compra dos materiais de reposição e custos acarretados pelas eventuais faltas de materiais (GARCIA et al., 2006).

A gestão de estoques é essencial, pois produtos estocados sem necessidade absorvem capital que apresentaria maior rentabilidade se destinado a incrementar a produtividade e a competitividade.

2.5 HISTÓRICO DO RECANTO MAESTRO AMBIENTE ONDE ESTÁ INSERIDO O EMPÓRIO ZORIANO

O local onde hoje localiza-se Recanto Maestro era chamado Sanga das Pedras. “Sanga” em virtude de um pequeno riacho que passa por toda a localidade, e “pedras” devido as grandes pedras que caíam das montanhas quando ocorriam chuvas fortes e prolongadas. As terras eram consideradas improdutivas e os habitantes vizinhos chamavam o local de “inferno”.

O Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro nasce em 09 de fevereiro de 1988. Apesar de estar localizado no Rio Grande do Sul, o cenário inicial para a sua idealização é Roma, na Itália, onde fica a Pontifícia Universidade São Tomás de Aquino, na qual o Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, fundador da Ontopsicologia, (ciência que trata da causalidade psíquica, indaga a existência até a sua causa primeira, que a faz ser ou não ser) lecionava. Dentre seus alunos, proveniente de todas as partes do mundo, encontrava-se o gaúcho Professor Doutor Alécio Vidor, filósofo que cursava seu doutorado na instituição italiana e foi orientado pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti em sua tese. Ao retornar para o Brasil, Alecio Vidor começou a organizar pequenos grupos de estudos de Ontopsicologia com os alunos da universidade onde lecionava, no Rio Grande do Sul. O crescente interesse pela referida ciência deu origem ao estudo sistemático da Ontopsicologia no país, e, em 1985, foi fundada a Associação Brasileira de Ontopsicologia (ABO).

Após proferir uma palestra em Santa Maria-RS, Antonio Meneghetti é apresentado por Alécio Vidor à área em que hoje é o Recanto Maestro. O Professor Alécio, seguindo orientação da Associação Internacional de Ontopsicologia (AIO), procurava um local em que a Ontopsicologia pudesse ser aplicada e estudada. O Acadêmico Professor Antonio Meneghetti percebe o potencial deste local e dirige seu desenvolvimento para que se tornasse mais um exemplo de aplicação do conceito de ecobiologia² que a AIO desenvolvia já em outros lugares do mundo, como por exemplo, Lizori, centro ecobiológico localizado na Itália.

O projeto do Recanto Maestro cresceu por meio do trabalho da mão de obra destacada entre a comunidade local e também profissionais de diversas regiões do país que decidem auxiliar na construção do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista, com o apoio de empresas da iniciativa privada nacional e, sempre, firmando parcerias com os órgãos públicos

² Ecobiologia: eco = casa, ambiente; biologia = conhecimento da vida orgânica. Conceito cunhado pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti para descrever o tipo de metodologia aplicada em centros desenvolvidos pela Associação Internacional de Ontopsicologia em todo mundo.

para crescimento sócio-econômico da região. Ao longo dos últimos 20 anos, um local que antes era abandonado, distante de tudo e de todos, esquecido pela administração pública, afetado por desastres ecológicos e visto como improdutivo, denominado “inferno” pelas pessoas locais, se tornou hoje um distrito, pertencente ao município de São João do Polesine, com aproximadamente 150 hectares de natureza generosa, com rica vegetação, árvores frutíferas, vinhedos e plantações. A economia do Recanto Maestro é hoje um exemplo de sustentabilidade conhecido internacionalmente.

Composto por centros educacionais, pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), restaurantes, hotel, pousada, condomínio residencial, centro empresarial, Recanto Maestro colabora com o desenvolvimento econômico e social do município e da região, através dos programas educacionais oferecidos, empregos disponibilizados, intercâmbios culturais e, principalmente, por receber pessoas de diferentes culturas advindas de todo mundo que contribuem com o desenvolvimento sustentável deste local. Indiferentemente da nacionalidade – seja russo, letão, alemão, ucraniano, italiano – encontram no Recanto Maestro um segundo lar, o Brasil em sua identidade original: com rica e abundante natureza emoldurada pela inteligência de ação.

Recanto Maestro cresceu de maneira orgânica. Todas as construções foram edificadas aos poucos para atender a demanda do seu crescimento. A ampliação do número de pessoas interessadas em ali estudar, morar e desenvolver atividades profissionais aumentou também o movimento na região. O local já se caracterizava por uma natureza exuberante, depois, em contato e interação com a inteligência humana, ele é feito à medida do homem, de forma a incrementar, ao máximo, todos os valores humanos.

Hoje é um local onde “avançada civilização e natureza convivem em perfeita harmonia, estando em contínua interação com a sociedade. Indicando assim a estrada maestra em direção a um novo modelo de desenvolvimento sustentável e de qualidade”. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONTOPSICOLOGIA, 2009)

Fundamentalmente, o Recanto Maestro promove um novo modo de relação entre os indivíduos e o potencial do local, o que proporciona a valorização do lugar. As ações são conduzidas de modo a respeitarem a identidade e a legislação local (SCHUTEL, 2010).

Além de profundo respeito à cultura local onde está inserido, no Recanto Maestro aplica-se a ecobiologia. O critério que norteia esta ação é que o ambiente, seja individual ou coletivo, deva reforçar a personalidade do indivíduo. Desse modo, em contato com esse ambiente, a pessoa identifica-se e gera a ação criativa, ampliando sua capacidade produtiva no meio social em que atua (SCHUTEL, 2010).

Entre as vocações naturais da terra em que está o Recanto Maestro, a agricultura tem papel de relevo. A dedicação pela produção de alimentos, nesta área, é vista em lavouras de produtos diversos, como principalmente, arroz, soja e milho, além de pomares frutíferos e o trato artesanal de produtos que são feitos com técnicas mantidas desde a Imigração Italiana para a região dando origem a iguarias como biscoitos, geléias, vinhos, salames e queijos diversos. Tendo em vista essa perspectiva e também o crescimento da população de moradores do Recanto Maestro, foi notada pela administração do distrito a necessidade de atender localmente a demanda destas pessoas por produtos normalmente encontrados nas cidades próximas, em supermercados ou minimercados. Foi levada em conta também a vocação do local em produzir alimentos de alta qualidade. Reunindo estas percepções criou-se, em 2011, o Empório Zoriano, um estabelecimento que prima pela comercialização de produtos da terra e o atendimento diferenciado aos clientes, mantendo a tradição local de comércios em que se conhece os clientes por nome, gostos e preferências.

Assim como as demais empresas do Recanto Maestro, esta também surgiu no momento em que a demanda se apontava suficiente para estruturação de um negócio específico que oferecesse tal serviço. Hoje com o público de moradores e colaboradores do Recanto Maestro, a demanda de produtos do Hotel Capo Zorial para realização dos eventos que recebe, bem como os estudantes da Antonio Meneghetti Faculdade e sua comunidade acadêmica que, por vezes, passam os dias de semana no albergue de estudantes da instituição, já era possível discernir um público alvo suficiente para que o empório se mantivesse aberto e com fluxo de vendas sustentável ao longo dos dias de semana. Nos finais de semana, tradicionalmente, o Recanto Maestro recebe muitos visitantes e são os períodos em que se registra a maior presença de proprietários das residências do condomínio, público este com poder aquisitivo elevado. Este é um dos motivos pelos quais o horário de funcionamento do Empório Zoriano, apesar de ser um estabelecimento que funciona na área rural do estado do Rio Grande do Sul, segue padrões dos grandes centros: ali, o atendimento está disponível durante manhã e tarde do sábado e também pela manhã nos domingos.

Caso o cliente considere necessário também, há a opção de compras antecipadas. Explica-se: a pessoa está vindo passar o seu final de semana no Recanto Maestro e já planeja os produtos, seja alimentos, limpeza ou higiene, que precisará para desfrutar da melhor forma possível do tempo que terá no distrito. Ela pode então encomendar estes produtos, por e-mail ou telefone, e a equipe do Empório Zoriano se encarrega de separar as compras e já deixá-las na casa do cliente. Tal possibilidade se dá porque o Empório mantém parceria próxima com o

Hotel Capo Zorial e o condomínio do Recanto Maestro, possibilitando por meio deste relacionamento *business to business*³ uma facilidade a mais aos seus clientes.

Tradicionalmente, também, o Recanto Maestro é um dos poucos locais no Brasil onde se pode conhecer a aplicação prática do conceito de cozinha viva, descrito pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti em obra homônima e que hoje é adotado e praticado por chefs de diferentes países. Como base deste conceito, temos a força dos produtos de qualidade que resultam sobremaneira em uma refeição de alto nível. Os produtos de qualidade não seriam necessariamente àqueles de altos preços, importados ou industrializados. “Para Meneghetti (2006), os produtos de qualidade são aqueles produzidos na terra em que se consome, as frutas, verduras e carnes mais naturais àquele local e à sua natureza, seriam também os produtos da estação. Ou seja, a culinária neste caso ganha um aspecto da maestria do saber preparar o melhor possível com os produtos que se tem dentro de casa, mantendo assim a tradição de valorização da cultural regional.

O ideal é procurar os ingredientes – da fruta a carne, aos ovos – da terra onde ser come, porque os frutos daquela terra tem o máximo de *ecceidade*, de frescor, de vitalidade. Qualquer alimento que vem de uma outra terra já está morto em um certo sentido, foi abatido, congelado, chega com sofrimento. (MENEGETTI, 2006, p. 28)

O Empório Zoriano, por estar instalado dentro deste Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista, também adota o conhecimento da Cultura Viva para escolhe os produtos que compões o seu *mix* de vendas ao cliente. São encontrados nas gôndolas do empório as frutas e verduras de pequenos produtos da região – normalmente como resultado de uma pesquisa prévia da equipe do estabelecimento para saber quais produtores, naquele período, estão com as melhores safras. Também os produtos artesanais, como vinhos, espumantes, queijos, salames, copas, biscoitos e pães são obtidos a partir dos artesãos locais, valorizando assim a mão de obra da região e incentivando o crescimento sócio-econômico da mesma.

Alinha-se assim também o Empório, a iniciativa de fortalecimento da economia local já presente nas atividades das outras empresas do Recanto Maestro. Ao mesmo tempo em que colaboram em termos de empregos, oportunidade de oferecer produtos locais a consumidores de diversas culturas e também garantindo publicidade para esta região, as empresas do Recanto Maestro incentivam a existência umas das outras, seguindo um modelo de auto-sustentabilidade que fortalece a possibilidade da aplicação prática da ecobiologia. Assim sendo, entre os principais clientes do Empório Zoriano, estão as próprias empresas do distrito.

³ São as transações de comércio entre empresas.

Desde o início das atividades do estabelecimento, a maioria das compras de alimentos e produtos de limpeza necessários para manutenção das atividades do Hotel Capo Zorial – um hotel especializado em receber eventos corporativos – são compradas junto ao Empório. O mesmo se dá em relação aos produtos demandados para manutenção, por exemplo, da Antonio Meneghetti Faculdade.

A existência da instituição de ensino superior que, desde 2008, funciona no Recanto Maestro está intrinsecamente ligada a possibilidade de se iniciar as atividades do Empório Zoriano. A Faculdade foi a responsável por considerável aumento no fluxo de pessoas no distrito, permitindo a viabilidade de um mercado que atendesse as demandas desta população. A administração do Empório Zoriano é feita por esta pesquisadora, justamente pelo preparo que pôde adquirir nos anos de graduação em Administração na Antonio Meneghetti Faculdade, bem como pela orientação realizada pela Administradora do Hotel Capo Zorial, Sra. Any Rothmann. Também, o ensino oferecido nesta instituição, que conta com o diferencial da metodologia ontopsicológica, foi um contributo direto para o planejamento das atividades que o Empório já começa a realizar, bem como de suas campanhas de divulgação, iniciativas para ampliação do público e melhoria da qualidade dos produtos, além do conhecimento sobre como saber servir ao cliente, tema este que será foco da próxima seção deste capítulo.

2.6 O “BEM SERVIR” NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DO EMPÓRIO ZORIANO

Como critério para definir o modo de trabalho do Empório Zoriano procura-se atentar e por em prática o conceito sugerido por Meneghetti como um dos preceitos para o bom desempenho de um empresário e de um empreendimento. Trata-se da idéia de saber servir ao cliente. Seja qual setor econômico for, uma empresa que consiga perceber de que forma pode alcançar esse tipo de conduta terá mais segurança em seu planejamento futuro. “Há sobretudo uma honestidade de mercado retroativa, pela qual o verdadeiro empresário jamais pensa em enganar o cliente. O sucesso contínuo e estável caminha sempre com quem tem a inteligência de saber servir” (MENEGETTI, 2003. p24).

No Empório Zoriano, foi possível identificar alguns aspectos com os quais se pode correlacionar o exercício do bem servir ao cliente. São pontos que por vezes podem parecer menores ou quase irrelevantes, mas que acabam por fazer a diferença no que tem sido a opinião do cliente sobre o estabelecimento. A qualidade dos produtos comercializados indica preocupação em valorizar a cultura local, os produtos da terra. Ao mesmo tempo, são oferecidas algumas das marcas mais consagradas do comércio supermercadista brasileiro.

Desta forma, são oferecidos sempre produtos cuja qualidade é reconhecida já pelo mercado nacional ou, no caso daqueles produzidos localmente, pela experiência prévia de degustação vivenciada pela equipe de coordenação do Empório. Quanto aos produtos locais, opta-se ainda por oferecer aqueles que são também marcas consagradas entre a comunidade da região ocasionando assim, além de um serviço ao cliente do Empório, um serviço ao produtor artesanal, que tem seu negócio reconhecido como qualificado para ser oferecido em um centro internacional que recebe visitantes de todo o mundo.

Como já dito, o Empório Zoriano também realiza suas atividades seguindo o conceito de cozinha viva praticado no Recanto Maestro. Dentre as regras para se chegar à cozinha viva, a primeira delas consiste na escolha dos ingredientes mais nativos da terra onde se come. “O ideal é procurar os ingredientes – da fruta à carne, aos ovos- da terra onde se come, porque os frutos daquela terra têm o máximo de ecceidade, de frescor, de vitalidade” (MENEGETTI, 2006. p,28). Portanto, inicia neste Empório a busca por permitir aos seus consumidores a prática de uma cozinha viva, principalmente, no que tange a valorização de produtos regionais.

A equipe de trabalho do Empório Zoriano, que hoje conta com dois colaboradores que atuam em praticamente todo o processo logístico dessa empresa – desde a escolha dos fornecedores até a alocação dos produtos nas prateleiras -, conhece a fundo as propriedades de boa parte das mercadorias. Consta como política da empresa que seus atendentes saibam indicar e explicar aos clientes sobre o uso dos produtos. Estes profissionais, pode-se dizer, são capazes de aconselhar os diferentes perfis de clientes quanto a compra que melhor lhes satisfará. A percepção daquilo que seja mais ao gosto daquele cliente é um dos atributos que o Empório Zoriano procura exercitar como forma de diferenciar-se e criar uma relação de lealdade com seu público alvo.

Quando se fala, dos diferentes públicos de uma empresa, é possível discernir tanto o seu público consumidor, quanto o seu público interno. Em relação aos seus colaboradores, a coordenação do Empório Zoriano procura saber servir também a eles de certa forma, permitindo, por exemplo, que conciliem as horas de trabalho aos horários de estudos como alunos da Antonio Meneghetti Faculdade. Investe-se assim não só na capacitação em nível superior dos profissionais atuantes na empresa, como também na formação destes como cidadãos capazes de conscientizar e por em prática seu potencial de liderança; potencial este

que é desenvolvido por meio da metodologia ontopsicológica⁴ que, no Brasil, é ensinada somente pela Antonio Meneghetti Faculdade.

Quanto ao atendimento diferenciado, nota-se a capacidade de observação do perfil do cliente. Apesar de não se ter, até o momento, uma pesquisa formalizada sobre o perfil deste público alvo, a equipe procura conversar com os clientes e estar atenta a algumas características tais como: horário preferencial para funcionamento, produtos de maior saída bem como produtos ainda não disponíveis no mix oferecido, padrões de consumo de cada cliente e produtos que, para ele, são preferenciais. Tendo essas informações, mesmo que obtidas de maneira informal, a equipe pode adaptar sua impostação em relação ao cliente tendo em vista aquilo que ele verdadeiramente deseja e não aquilo que por ventura estes colaboradores poderiam imaginar ser desejado. Volta-se, assim, a um tipo de serviço ao cliente que é similar àquele prestado pelas vendas ou armazéns de bairro, em que se conhece os clientes por nome, seus gostos e necessidades. Diferentemente desses pequenos estabelecimentos, no entanto, o Empório Zoriano oferece um mix de produtos composto por linhas de produtos que vão desde os preços mais acessíveis até produtos com o mais alto requinte. Ou seja, é capaz de satisfazer a consumidores que vão desde estudantes universitários até pessoas de alto poder aquisitivo, acostumadas a viver em grandes centros urbanos, onde se encontram produtos refinados para o preparo de suas refeições.

Por fim, o saber servir passa ainda por um comportamento de elegância dos colaboradores em relação ao atendimento. Percebe-se uma orientação em servir de forma educada e prestativa os clientes, bem como procurar não interferir demasiadamente na experiência de compra vivenciada por este quando está no Empório.

⁴ Com as três descobertas da ciência ontopsicológica (Campo Semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão), o empresário tem uma ferramenta a mais na tomada de decisões. Através dessa metodologia, é possível identificar de modo seguro a melhor escolha para aquele momento. É também por meio dela que é possível identificar se a informação do empreendedor é intuição ou se é sobreposição de imagem não-funcional ao próprio business. Isso porque a Ontopsicologia decodificou a chave de leitura do inconsciente humano (imagens). (Fonte: <http://www.faculdadeam.edu.br/institucional/foil>)

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi realizado um estudo de caso no Empório Zoriano, a fim de identificar as atividades envolvidas no processo logístico.

Segundo GIL (2010) estudo de caso é uma modalidade de pesquisa ampla utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Estudo de Caso.

3.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Investigar como o Empório Zoriano implementa e realiza sua logística de recebimento e distribuição de produtos, tendo como foco o bem servir seu cliente.

3.2.1 Objetivos específicos

- 1- Analisar a relação entre a demanda do cliente e a efetivação do pedido junto ao fornecedor para a otimização da logística de recebimento e distribuição pelo supermercado.
- 2- Estudar as diversas possibilidades de encomendas a fornecedores que o supermercado realiza de acordo com suas necessidades cotidianas.
- 3- Identificar as possibilidades de inovação frente as demandas de novos produtos avaliadas de acordo com a expansão e crescimento do supermercado para suprimento das necessidades dos clientes.

3.3 SUJEITOS DE PESQUISA

Considerando-se que nesta pesquisa não foram aplicados questionários e nem realizadas entrevistas o sujeito da mesma é a gestora do Empório Zoriano, a qual forneceu as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Os instrumentos de coleta de informações foram a observação *in loco* e a vivência diária da pesquisadora na empresa objeto deste trabalho.

Segundo GIL (2010), a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo.

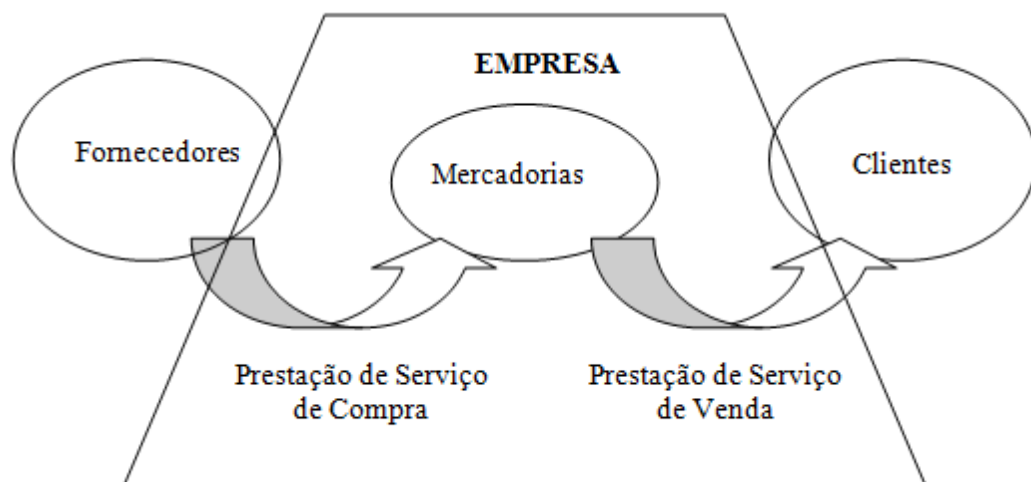
3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados a partir da observação *in loco* e da prática diária da pesquisadora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após aprofundado estudo sobre os conceitos de logística e sua aplicação em diferentes áreas de negócio, realizou-se um estudo de caso para definir o processo logístico do Empório Zoriano. O modelo desenvolvido na dissertação de Ana Flávia Alcântara Rocha Chaves, Figuração01, serviu como base para elaboração e criação do modelo logístico do Empório Zoriano, respeitando todas as peculiaridades desse empreendimento, conforme Figura 02.

Figura01. Fluxo das Atividades Macro do Comércio Varejista



Fonte: Chaves (2002)

O modelo apresentado por Chaves (2002), Figura 02, faz uma análise genérica do comércio varejista, baseando-se nas atividades de compra e venda. A autora afirma que as atividades de compra e venda estão interligadas, pois uma compra bem feita facilitará o processo de venda. Para isso, a área de compras deve saber os produtos demandados pelos consumidores, bem como a quantidade dos mesmos.

Chaves (2002) cita a existência de outras atividades além das de compra e venda: distribuição, armazenagem, estocagem, financeira, de marketing e administrativas.

Baseado neste modelo e nas principais atividades que envolvem o comércio varejista e, principalmente, os mercados, elaborou-se o modelo logístico do Empório Zoriano, conforme Figura 02.

Figura 02. Modelo Logístico do Empório Zoriano



Fonte: Autora (2011)

O Empório Zoriano apresenta todas as atividades específicas de um mercado, porém, também envolve processos diversos, específicos da forma como o mesmo é gerido e do ambiente onde está inserido, o Recanto Maestro, um local que prima pelo saber servir, qualidade de vida, integração com a natureza, bem estar, estilo de vida diferenciado, empreendedorismo e formação de jovens lideranças.

O Empório Zoriano apresenta moderna gestão e formas de atender os clientes, mas, ao mesmo tempo, retoma algumas peculiaridades características dos empórios das décadas de 1940/1950, citados e caracterizados no item 2.4 desta pesquisa, há uma interação muito próxima com o cliente.

As atividades que envolvem a logística do Empório Zoriano são:

1. Solicitação do cliente

B2B (*business to business*) - o cliente realiza o pedido antecipadamente; o prazo deve ser de uma semana, normalmente uma grande quantidade de produtos.

B2C (*business to customer*) - o cliente realiza o pedido antecipadamente; o prazo pode ser de 24 hrs; normalmente um ou dois produtos.

2. Fornecedor:

O Empório Zoriano conta com aproximadamente 20 fornecedores.

Alguns produtos são adquiridos de acordo com a solicitação direta do cliente, item 1. A antecipação do pedido depende do prazo de entrega de cada fornecedor, destacando que produtos perecíveis apresentam menor prazo de entrega. Outros produtos são adquiridos a partir da percepção da gestora em relação a demanda diária, para melhoria desse processo os produtos estão sendo cadastrados em planilha Excel e, futuramente será adquirido um sistema de gestão.

3. Estocagem:

Os produtos são estocados na área de compra do Empório Zoriano, pois não há a necessidade de manter um local específico para estoque, já que o processo de compras é otimizado pelo contato direto com o cliente, há o mínimo de desperdício e custos com estoque.

Além disso, a forma em que os produtos são estocados é harmônica e estética, mantendo o ambiente proposto em todos os empreendimentos localizados no Recanto Maestro, além da beleza, que estimula o consumo e a vontade em permanecer no estabelecimento, a disposição dos produtos também tem a finalidade de incentivar a aquisição das mercadorias, há proximidade funcional entre os produtos.

4. Vendas:

O processo das vendas também é característico dos antigos empórios, o cliente é atendido diretamente pelo gestor, que busca ouvi-lo, agradá-lo, identificar suas preferências, o que difere dos mercados atuais, onde ocorre o auto atendimento e não há a proximidade com o cliente.

5. Serviço:

O grande diferencial do Empório Zoriano é o saber servir, possibilitado pelo ambiente e pela formação diferenciada que a gestora possui. Todas as etapas da logística estão diretamente relacionadas ao cliente que pode solicitar os produtos que necessita, que é atendido diretamente pela gestora, que pode pagar sua conta em data única, a cada mês e, além disso, se desejar recebe os produtos em sua casa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho alcançou os objetivos propostos. Ao investigar como o Empório Zoriano implementa e realiza sua logística de recebimento e distribuição de produtos, tendo como foco o bem servir seu cliente, construiu-se o modelo logístico do Empório, esse baseou-se na pesquisa de mestrado de CHAVES, 2002. No decorrer deste trabalho a gestora começou a analisar os detalhes da logística devido a pesquisa bibliográfica e a observação participante. Ao verificar a prática diária de trabalho e o funcionamento da logística alguns pontos foram aprimorados.

Pode-se destacar na solicitação do cliente inicialmente a gestora apenas aguardava os pedidos, atualmente por conhecer melhor as necessidades do cliente antecipa-se sem precisar aguardar uma solicitação formal.

No item fornecedor buscaram-se novas opções para melhoria de *mix* de produtos, preços mais competitivos, melhores prazos de entrega e um relacionamento cada vez mais sério e profissional.

Considerando-se a estocagem, a disposição dos produtos está muito mais harmônica e estética, demonstrando a identidade da empresa. Por exemplo, os hortifruti estão dispostos em cestas destacando a naturalidade, frescor e qualidade dos mesmos.

Já nas vendas a melhoria refere-se a presença de mais um colaborador para bem atender os clientes.

O serviço, grande diferencial da empresa está em constante aprimoramento, por exemplo, identificou-se que os clientes têm a preferência por um pão fresco que agora está disponível e inclusive foi entregue uma amostra do produto pessoalmente aos clientes do Empório.

Observou-se na prática o diferencial que a formação e o ambiente propiciam para o crescimento dos jovens e dos empreendimentos dos quais estes participam como protagonistas responsáveis.

Percebeu-se que a vivência prática é essencial, porém deve ser acompanhada da atividade intelectual que contribui para que a prática seja aperfeiçoada.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONTOPSICOLOGIA. **De um lugar abandonado à Recanto Maestro, projeto internacional de arte e cultura humanista**. Recanto Maestro: ABO, 2009.

Auriléia Prado Cicerelli D'Alvia, <http://www.fontedosaber.com/administracao/logistica-empresarial.html>

AYRES, Antonio de Pádua Salmeron. **Gestão de Logística e Operações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2009.

BALLOU,R.,(1995); **Logística Empresarial:Transporte Administração de Materiais e Distribuição Física**, São Paulo, Atlas.

BERNABEI, Pamela. Im: MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia da Organização**. São Paulo: FOIL,2003.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo:Saraiva,2005.

BONASSA, Antonio Carlos; AVRICHIR, I. **Logística e Desenvolvimento Regional**. GV-Executivo, v.6, n°4, julho/agosto, 2007.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J; HELFERICH, Omar K. **Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement**. New York: Macmillan, 1986, p.15.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar Cavanha. **Logistics Strategies: Topics For Discussion**, Houston, TX, USA, 2007.

CHAVES, Ana Flávia Alcântera Rocha. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto serviço supermercados**. Dissertação(mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo.2002.206p.

CHIROLI, Daine Maria de Genaro; LEAL, Gislaine Camila Lapasini; VIEIRA, Priscilla Nunes. **Uso da Cronoanálise para a implantação do Plano Mestre de Produção: um estudo de caso em uma empresa avícola**. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, v.3,n.5,maio,2011, p.35-45.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997. P.2.

CLM (2000) *Council of Logistics Management* – CLM.

COMITÊ CIENTIFICO DA FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI. Crise das Ciências e Hipótese de Refundação Prática (Apostila Complementar I) 2008. Trabalho não publicado.

DOMINGUES, Osmar. **Gestão de compras de supermercados** (estudo de caso: Coop Cooperativa de Consumo). Dissertação (mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Universidade de São Paulo. São Paulo.2001.240p.

ELLRAM, L .M.; LA LONDE, B. J.; WEBER, M. M. Retail logistics. **International Journal of Physical Distributions and Logistics Management**, v.29, n.7-8, p.477 – 494, 1999.

FERREIRA. Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3° Ed.Curitiba:Positivo,2004.

GARCIA, E. et al. **Gestão de estoques**: Otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais Ltda, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNOKI, Willian. O supermercado no Brasil e nos Estados Unidos; Confrontos e Contrastes. **RAE**,v.3,n.9,out – dez,1963.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of Logistics Management**. New York:Irwin-McGraw Hill, 1998.

LEENDERS, Michiel R., FEARON, Harold E. e ENGLAND, Wilbur B. **Purchasing and Materials Management**. 9a ed. Boston: –EUA IRWIN ,1989. p.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2003.

MACHADO, Antonio Carlos. **Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista**: estudo dos principais modelos de decisão envolvidos. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo. 1997. 186f.

MECINAS, Leonel Cruz. **Compras, princípio gerais**. 2ed.Madri: Companhia editorial Continental S. A. De C V, 1999.p.6.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia da Organização**. São Paulo: FOIL,2003.

_____. Apostila complementar 1. Recanto Maestro: Faculdade Antonio Meneghetti, 2008.

_____. A Cozinha Viva. Recanto Maestro:Ontopsicologica Editrice,2006.

MOURA, Delmo Alves de. Logística e Gerenciamento da Cadeira de Suprimentos, **RAE**., v.39, n.1, p. 98 – 101. 1999.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier , 2007.

NUNES,F.R.M. **A influencia dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens**. Tese (Doutorado em engenharia de Produção).UFSC, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia, editora Atlas, São Paulo, 2000.

PEREIRA, Jorge Luiz Veríssimo. **Serviço ao cliente no processo logístico no contexto do relacionamento do elo indústria-varejo**: um estudo na indústria de laticínios refrigerados. Dissertação(mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Transportes. USP. São Paulo. 20002. 174p.

PICK,Valdir Luis; DISEL,Letícia;SELLITTO,Miguel Afonso, **Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados**. Revista Produção On Line. Florianópolis, SC, v.11,n.2,p.319-343,abr./jun.,2011.

SAGGIORO, Eduardo;Martim, Antonio; LARA, Marcerlo. Gestão de Estoques MRO: otimizando a logística de peças de reposição. **Revista mundo logística**. Logística e Supply Chain Management. V.1,n.04,maio/junho, 2008.

SCHLUTER, Gunther H. **Gestão da Empresa De Transporte de Cargas**. Porto Alegre:Horst Transport System, 2005.

SCHUTEL, Soraia. Ontopsicologia e formação de pessoas na gestão sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro/RS. Dissertação(Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria,RS. 2010. 132p.

SILVEIRA,Vinício Alexandre;ALVES, Anderson; TORTATO, Ubiratã. **Análise empírica da gestão de estoques numa rede varejista**. INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção,v.1,n.3,2009,p.118-128.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas,2008.

APÊNDICE 1

Modelo Logístico do Emporio Zoriano Ilustrado.



Fonte: autora (2011)