**1. Introdução**

Um levantamento realizado nos meses de janeiro a setembro pela consultoria Nielsen e apresentado em um evento promovido pela Associação Brasileira dos Atacadistas de Autosserviço (ABAAS), mostrou que a participação do atacarejo nos domicílios (percentual de casas que adquirem com frequências nessas lojas) passou de 40,9% até setembro de 2015 para 46,6% no mesmo período de 2016. Já os supermercados caíram de 43,6% para 40,5% e os hipermercados apuraram queda de 37,7% para 35,9% (MATTOS, 2016). O que mostra uma tendência de crescimento cada vez maior com relação à obtenção, por parte dos consumidores, de produtos oriundos de atacarejos.

Dessa maneira, percebe-se que o mercado atual tem se mostrado cada vez mais seletivo e baseado em ganhos competitivos, porém isso se estende para todos os tipos de organizações, sejam elas destinadas à produção de bens ou de serviços. Esta competição de nível global exige que as empresas compreendam cada vez mais a necessidade de operar com segurança no âmbito das tomadas de decisões estratégicas. Deste modo, os objetivos estratégicos de uma organização estão geralmente unidos aos indicadores de desempenho, os quais representam medidas importantes de atividades e/ou resultados fundamentais para o sucesso da organização como um todo ou de determinado processo (SILVA et al., 2015).

Portanto, uma empresa necessita avaliar o impacto sobre o serviço ao cliente e custo, enquanto compara diferentes opções de rede de distribuição (LIMA, 2013). O atacarejo é uma forma híbrida entre os canais atacado e varejo, tornando-o uma melhor opção, visto que abrange um mercado maior, atendendo desde grandes estabelecimentos, pequenos varejistas e os consumidores finais. Para isso, a organização deve manter estratégias em todos os setores, visando um maior alcance de mercado. O setor logístico é responsável pela distribuição dos produtos, buscando atender os clientes certos, no local determinado e no tempo estabelecido. Os indicadores de desempenho logístico, buscam medir o desempenho das características, para que assim, melhores práticas sejam adotadas, de forma que os clientes estejam satisfeitos com o serviço oferecido pela empresa.

O objetivo deste estudo é identificar os indicadores de desempenho logístico de um atacarejo, a fim de analisá-los ao longo de um período de quatro meses, e confrontar seus resultados com as metas que foram determinadas pela empresa para os indicadores, visando verificar o que acontece ao longo do tempo determinado. Esta pesquisa surgiu pelo interesse de explorar como são trabalhados os indicadores de desempenho logístico em uma empresa, já que possuem uma importância relevante para as estratégicas da organização e consequentemente contribuem na posição de mercado que ela irá ocupar.

O presente artigo está estruturado por referencial teórico, o qual encontra-se dividido em: atacarejo; gestão da qualidade; gestão de processos; indicadores de desempenho, que por sua vez está subdividido em indicadores de desempenho logístico. Em seguida, está a metodologia abordando o tipo de pesquisa do estudo e as suas respectivas etapas de construção. Posteriormente, tem-se análise e discussão dos resultados, e logo após as conclusões acerca deste estudo.

**2. Referencial teórico**

**2.1. Atacarejo**

Para compreender o conceito acerca do atacarejo, é preciso antes entender o que é o atacado e o varejo separadamente. Para Junior (2013) o atacado desenvolve o papel de distribuição de produtos, compram produtos em grandes quantidades para revender aos varejistas, procurando satisfazer as necessidades do varejo. Já o varejo, para Tuon, Moisés e Minadeo (2011), é o oposto do atacado, cujo fim é a venda ao consumidor final.

Os atacadistas têm como uma das funções principais fornecer cobertura de mercado, pois a finalidade de distribuição é atingir um maior número de clientes, vendendo apenas para revenda e uso industrial. Enquanto que o varejo é o último elo do canal de distribuição, sejam eles de bens duráveis ou bens de consumo, ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não empresarial (GIULIANI, 2014).

O atacarejo é uma invenção nacional para exportação, podendo ser definido como um formato que combina as características do atacado de autosserviço com as do hipermercado. Apesar de se nomearem como atacadistas, as lojas com esse formato visam atender o público formado por pessoas físicas, já que vendem produtos por unidade como o varejo (MINADEO, 2008). De acordo com Giuliani (2014), o atacarejo atende a vários segmentos de mercado com baixo custo e margens melhores, proporcionando economia ao realizar compras volumosas e fazer render o orçamento.

**2.2. Gestão da qualidade**

A gestão da qualidade é vista como tendo uma parte a desempenhar no melhoramento da produção, pode contribuir para esse melhoramento ao fazer as mudanças nos processos operacionais que levam a melhores resultados para os clientes. Na maioria das organizações, a gestão da qualidade é um dos principais fatores de melhoramento (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018).

De acordo com Slack et al. (2013), constantemente, melhorias na qualidade acabam não sendo mantidas por não existir um conjunto de sistemas e procedimentos que dê suporte e encaixe dentro das rotinas cotidianas da operação. O sistema mais conhecido para fazer isso é a ISO 9000. A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2005) estabelece oito princípios de gestão da qualidade que podem ser utilizados pela alta direção visando conduzir a empresa à melhoria do seu desempenho. São eles foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual, e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

O desenvolvimento da gestão da qualidade dentro das empresas é de fundamental importância para se manter no mercado, tanto para fazer os clientes permanecerem satisfeitos e uma boa reputação para a empresa, quanto para melhorar os resultados, gerar novo pedidos, e consequentemente remunerar melhor os funcionários (CARPINETTI, 2012).

**2.3 Gestão de processos**

Gerir processos é monitorá-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos, o que ocorre em diversas áreas que constituem uma organização, pois todas as áreas têm os seus processos e ele precisam ser monitorados de forma eficiente (FERREIRA, 2013). De acordo com ABPMP (2013), o gerenciamento de processos de negócio (BPM - Business Process Management) visa integrar estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta.

O BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais, que compreende todo o trabalho para entregar o produto ou serviço do processo. Engloba estratégias, objetivos, estruturas organizacionais, métodos e tecnologias para analisar, dentre outros objetivos (ABPMP, 2013).

Ainda conforme a ABPMP (2013) essa visão mais ampla envolve os diversos aspectos do processo como tempo, custo, capacidade e qualidade. Esse gerenciamento pode envolver indicadores de desempenho de processo de significância para cada um dos componentes do processo, permitindo uma base de comparação em termos dos aspectos envolvidos na produção com outros provedores internos e externos.

**2.4 Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho fornecem informações que resumem as atividades de uma organização, se essa informação em causa for especialmente relevante para o negócio então tem-se um *Key Performance Indicator* (KPI), que são indicadores chave de performance (SANTOS, 2014). Paladine (2002 apud Damasceno, Damasceno e Barros, 2008) conceitua indicador como sendo um mecanismo de avaliação em bases mensuráveis. Os indicadores proporcionam à gestão uma melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e o aumento da produtividade da organização, melhorando a sua competitividade e participação no mercado (DAMASCENO; DAMASCENO; BARROS, 2008).

Estes funcionam como veículos de comunicação, pois através destes os executivos transmitem para os demais níveis hierárquicos, envolvendo todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa (NEVES, 2009 apud FRANÇA, 2010). De acordo com Calvani (2009 apud França, 2010) os KPIs medem o nível de desempenho de processos ou de objetivos estratégicos, ajudando as organizações a definir e medir seu progresso em direção às suas metas.

Para Lóta e Marins (2003), a maioria das organizações busca usar algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos. Avaliar e controlar o desempenho são duas tarefas necessárias para destinar e monitorar recursos (BOWERSOX, 2001). A empresa deve contar com sistemas de medidas de desempenho, já que são uma parte integral do controle da administração (LÓTA; MARINS, 2003).

**2.4.1. Indicadores de desempenho logístico**

Avaliar a performance logística é revisar as atividades envolvidas por essa dimensão compreendida pelo planejamento, implementação e controle sobre produtos e serviços associados (FRANÇA, 2010). De acordo com Takashina e Flores (1996 apud Freitas, Damasceno e Mendes, 2017) os indicadores logísticos são fundamentais para o planejamento e controle nas organizações, pois através deles é feita a análise crítica para a tomada de decisões.

Os indicadores logísticos são classificados em quatro grupos principais: indicadores de custos, produtividade, qualidade e tempo. Para que esses indicadores sejam de qualidade devem ser cruzados aos processos básicos da logística (REY, 2009 apud FREITAS; DAMASCENO; MENDES, 2017).

Em consonância com França (2010) os indicadores logísticos muitas vezes se repetem em vários tipos de empresas, mas para processos específicos há a necessidade de análise especializada a fim de encontrar indicadores apropriados. A escolha dos aspectos a serem avaliados é o fator de maior relevância na determinação da escolha de indicadores logísticos, eles devem respeitar os objetivos da empresa; as metas estipuladas pelos gestores devem ser compreensíveis, precisos e objetivos (FREITAS; DAMASCENO; MENDES, 2017).

**3. Metodologia**

O presente artigo caracteriza-se como um estudo de caso, sendo uma pesquisa exploratória com uma abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa. Considerando que o estudo teve como o principal objetivo identificar os indicadores de desempenho logístico, a fim de analisá-los ao longo de um período pré-estabelecido, de quatro meses, e comparar seus resultados com as metas estabelecidas, visando constatar o que acontece ao longo do tempo.

O estudo de caso é empírico, pois investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e no qual são usadas várias fontes de evidência (YIN, 2005). Já as pesquisas exploratórias, conforme Gil (2017), têm como principal finalidade possibilitar maior relação com o problema, com a perspectiva de torná-lo compreensível ou estabelecer hipóteses. Ou seja, tem o propósito de viabilizar uma visão geral sobre determinado fato.

Portanto, para a realização do estudo, houve a necessidade de buscar através das mais variadas fontes literárias construir um embasamento teórico acerca do conteúdo que envolve a pesquisa. Deste modo, foi feito uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2017) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Em seguida, a pesquisa se dividiu em três partes:

* Entrevista com o gerente logístico da empresa;
* Obtenção dos dados referente aos indicadores de desempenho logístico da empresa; e
* Realização das devidas análises.

**4. Resultados e discussão**

O estudo foi realizado em um atacarejo de grande porte que atua no mercado há 50 anos, contando com mais de 700 colaboradores. Está localizado no estado do Piauí, e trabalha com uma frota de transporte própria, possuindo seis tipos de caminhões de diferentes pesos, que vão de 4 à 20 toneladas. Tem um total de 180 veículos e mais de 200 motoristas, realizando entregas a diferentes estados do Brasil, que vai desde o Piauí e Maranhão podendo chegar até a Bahia.

Seu sistema de carregamento é terceirizado, pelo sindicato dos arrumadores, os quais recebem pelo peso carregado. Os colaboradores da organização são responsáveis apenas pela separação e conferência dos pedidos, dispondo de uma relação direta com o departamento de vendas. Os vendedores realizam a venda correspondente a uma semana e a organização trabalha em cima desta perspectiva. Após a realização da venda, há o registro no sistema, e então, é feita a separação dos pedidos e carregamento conforme o peso vendido, isto acontece em três dias (de segunda-feira a quarta-feira). Os funcionários têm apenas estes dias para alcançar suas respectivas metas, referentes às vendas da semana anterior.

Cada vendedor possui uma cota que é determinada pelo atacarejo, a fim de buscar reduzir o tempo e diminuir os prazos. Na quinta-feira as vendas realizadas nos três dias já começam a entrar no sistema, só que o veículo só será carregado apenas na segunda-feira seguinte, já que como o volume de pedidos são grandes, a liberação e verificação junto ao Serasa só ocorre no começo da semana. Com isso, a empresa trabalha com a garantia de que a compra do cliente será entregue ao destino final no máximo em três dias, tendo em vista que o maior tempo que um caminhão pode passar em uma rota é de apenas três dias, com exceção de cidades mais distantes.

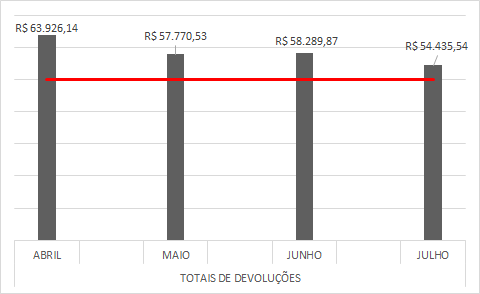
Nesse contexto, o atacarejo possui alguns indicadores de desempenho logístico, como:

* Vendas: cada vendedor tem a meta determinada para a quantidade de vendas que devem ser realizadas por semana. Esse índice afeta todos os demais, pois os vendedores são responsáveis pelos pedidos, registrando os códigos dos produtos, dos clientes e o local da entrega. Fora que, através das vendas é que ocorre o giro de estoque da empresa;
* Desempenho por setor: representa um gráfico, ainda em construção, que mostra o desempenho de cada setor, apresentando o setor que está com maior êxito e em qual setor está ocorrendo atraso. Visando diminuir o tempo, os custos e erros com o objetivo de cumprir as metas;
* Reclamações de clientes: o protocolo de reclamação do cliente informa a respeito de produtos que chegaram danificados ao cliente e qual motorista foi o responsável pela entrega, o cliente assina esse documento afirmando que recebeu o produto danificado ou a falta de itens pedidos. Os dados são preenchidos a fim de que seja efetuada a troca do produto ou caso não tenha mais em estoque, é dado um desconto no boleto;
* Carregamento: os carregamentos são realizados com meta diária de 150 toneladas em 8 horas de trabalho, considerando o cenário ideal, referente aos três dias de venda, carregando em média 18 a 20 caminhões por dia, exceto aos sábados, em que a quantidade é reduzida; e
* Devoluções: as devoluções são indesejáveis para qualquer organização, visto que geram custos, porém, sempre há causas que afetam a entrega ao cliente ou na qualidade do produto. A empresa tem como meta R$ 50.000,00 de devoluções por mês, visto que se trata de um estabelecimento de grande porte e trabalha com alto volume de vendas.

Além disso, o atacarejo trabalha com alguns índices que não são registrados, como por exemplo, o índice de avarias, relacionado com o pagamento por avarias, se houver registro de defeitos após a conferência da carga que sai do atacarejo, dentro do processo logístico, a despesa será arcada pelo motorista responsável pelo transporte. Para isso, é feito um relatório e uma declaração constando o profissional encarregado pela carga e, se caso ocorrer algum problema durante o transporte é debitado do salário dele. Como também o de giro de estoque, em que o setor de compras é responsável pela compra dos produtos, e tem direta ligação com o setor de vendas que fica na responsabilidade de informar a quantidade vendida e o que ainda resta no estoque. Eles trabalham com base no que foi comprado e vendido no mês anterior.

Serão analisados os dois últimos índices, de devoluções e de quantidade de carregamento por dia. Estes são quantificados e registrados pela organização. A Figura 1 mostra a quantidade, em reais, de devoluções nos meses de abril até julho de 2018, bem como a meta que é definida.

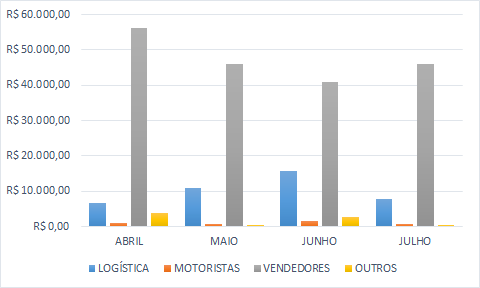
Figura 1: Devoluções em reais



Fonte: os autores

No mês de abril há o registro de maior quantidade de devoluções, e apresenta queda no mês de julho, porém, nesse período analisado, a meta de R$ 50.000,00; representado pela linha vermelha, não foi alcançada. As principais causas são demonstradas na Figura 2:

Figura 2: Principais causas de devoluções



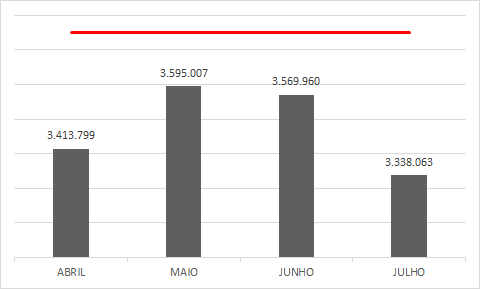
Fonte: os autores

Como pôde-se observar, a principal causa são as falhas dos vendedores, como por exemplo: pedidos duplicados, registro de pedido que o cliente não havia solicitado, desistência da compra, erro de código de produto ou do cliente, tempo de entrega antes do programado, entre outros. Além disso, ocorrem avarias durante o transporte que comprometem a qualidade do produto quando chega ao cliente, tornando-o sem condições de comercialização. Outras causas são: inversão de mercadoria, mercadoria com prazo final de validade, falta de mercadoria, sobra de mercadoria no caminhão, estrada intrafegável, dentre outros.

Ao utilizar esse KPI é possível identificar as principais falhas que ocorrem para que existam as devoluções, e através disso, com auxílio de outras ferramentas da qualidade, como o diagrama de Ishikawa, discernir qual a causa raiz da ocorrência. Dessa forma, estratégias podem ser montadas para evitar as devoluções, e reduzir o impacto para os vendedores e motoristas responsáveis pelas respectivas vendas e entregas.

O outro índice analisado, no mesmo período, está relacionado com a quantidade de carregamento por mês, apresentando os valores expostos na Figura 3.

Figura 3: Carregamentos efetuados



Fonte: os autores

Os carregamentos realizados ficaram abaixo da meta de 3.750.000 kg, representado pela linha vermelha, o que demonstra que a empresa não obteve sucesso em relação a esse indicador. Alguns dos motivos são: quantidade de dias úteis, visto que a empresa trabalha considerando um cenário ideal, de 27 dias úteis; produtividade dos colaboradores, que não são eficazes durante às 8 horas de trabalho; disponibilidade de produtos em estoque, visto que não há controle semanal de reposição dos produtos; dentre outros fatores.

Esse KPI permite identificar quais os meses apresentam mais saídas de produtos, e com isso realizar previsões da demanda para a tomada de decisões, como por exemplo, investimento maior em compras de produtos em determinados meses, além de contratação temporária de funcionários, bem como a necessidade de terceirização de frotas. Por meio desse índice também é possível identificar a eficiência dos vendedores, mostrando a quantidade de vendas realizadas durante determinado período.

**5. Conclusões**

O estudo apresentou como objetivo principal identificar os KPIs utilizados pelo atacarejo, e analisar qual os seus impactos para a organização. Além disso, verificou quais possíveis melhorias podem ser feitas através dos indicadores analisados. Sendo explorados dois dos KPIs registrados e utilizados pela empresa.

Mediante a análise, foi possível identificar que os dois indicadores não alcançaram as metas estabelecidas, e determinadas falhas influenciam no desempenho de ambos, devendo estas serem observadas pelos gestores, a fim de tomarem decisões acerca dos fatores que se destacam como principais causas.

Tendo em vista o alcance da meta de devoluções, pode-se fazer o controle de pedidos registrados pelos vendedores, com a instalação de sistemas no auxílio desses registros, de forma a verificá-los antes da finalização do pedido. Como consequência, os pedidos seriam depositados diretamente no sistema, reduzindo a necessidade de colaboradores para o serviço. Além disso, os caminhões podem ser rastreados, com o objetivo de acompanhar o transporte da carga, para assim verificar quais os principais motivos das avarias, e desse modo formular estratégias.

Já para o KPI de carregamento, pode-se existir o incentivo a vendas, tanto para os vendedores, com reconhecimento para aqueles que alcançarem a meta, como para os clientes, oferecendo desconto a partir de determinada quantidade de compras. Isso pode acarretar para a organização maiores vendas, mais giros de estoque e como consequência lucros maiores.

Os índices como giro de estoque e quantidade de avarias, são de grande importância para as organizações, por meio destes é possível obter maior controle na empresa, pois auxiliam aos gerentes a criar métodos eficientes que podem reduzir custos, retrabalhos e aumentar os lucros da organização. Portanto, o atacarejo em análise, registrando os dados obtidos através das transações realizadas, pode obter maiores ganhos, tornando-o mais competitivo e com isso ganhando mais mercado.

**REFERÊNCIAS**

ABPMP - Association of Business Process Management Professional. **BPM CBOK** - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. 1 ed. Brasil, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAMASCENO, Heliton E. M.; DAMASCENO, Aline R. G.; BARROS, José G. M. **Indicadores de qualidade e produtividade na área de saúde**. VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, 2008.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos**. Brasília: ENAP/DDg, 2013.

FRANÇA, Vilciane de Oliveira. **Identificação de indicadores chave de desempenho logístico (KPIs) de supermercados: um estudo multicaso.** Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

FREITAS, Vinicius Marques da Silva Freitas; DAMASCENO, Lígia do Carmo Martins; MENDES, Bianka Coutinho Alvim Figueira. **Análise dos dez indicadores logísticos vitais na logística propostos por Rey (2004) em um psl do estado do Rio de Janeiro**. V Simpósio de Engenharia de Produção, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIULIANI, Carlos Antonio. **Marketing:** Atacarejo boa opção de compra. Jornal de Piracicaba. fev., 2014.

JUNIOR, Adilson Amarilia. **Sucesso em vendas no varejo lojista e no atacado**. Fundação educacional do município de Assis - Fema: Assis, 2013.

LIMA, Joel dos Santos. **Análise do funcionamento do canal de distribuição reverso dos produtos de hortifruti:** o caso do supermercado boa esperança. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2013.

LÓTA, Vinícius Rúsi Delgado; MARINS, Fernando Augusto Silva. **Determinação de indicadores de desempenho da logística e do PCP**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, out. 2003.

MATTOS, Adriana. **Pela 1ª vez, há mais consumidores no “atacarejo” que em supermercados**. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/4783793/pela-1-vez-ha-mais-consumidores-no-atacarejo-que-em-supermercados>. Acesso em: 17 ago. 2018.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**:​ fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Pedro Miguel Alfaiate. **Ferramenta de controle de gestão para departamento de logística internacional**. Dissertação de mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. jul, 2014.

SILVA, Dayse Camila Saraiva; LUCENA, Andre Duarte; MEDEIROS, Leydja Dayane Dantas; COSTA, Daiane de Oliveira; ANDRADE, Jackson Toscano Dantas de. **Estudo de indicadores chave de desempenho em manutenção e construção de um dashboard em uma indústria do ramo petrolífero**. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, 2015.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2018.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TUON, Fabrisyo; MOISÉS, Marlon; MINADEO, Roberto. **ATACAREJO:​** tendência que veio para ficar ou mero modismo? Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\_2582.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.