

# Uma reflexão sobre a importância dos custos logísticos para o Varejo

**Mauricio Rodrigues de Magalhães** (UFSC) - mauriciorodm@gmail.com

**Marisa Nilson** (UFSC) - isanilson80@gmail.com

**Carlos Taboada Rodriguez** (UFSC) - tabcarlos@gmail.com

## **Resumo:**

*O modelo de gestão empresarial atual procura reduzir os níveis estoques sem prejudicar o nível de serviço ao cliente. Parte-se da premissa de que elevados níveis de estoque geram elevados custos logísticos de estoque. O setor varejista considerado um importante elo entre o fabricante e o consumidor final precisa alinhar seu processo e contar com uma eficiente atuação da logística para disponibilizar o produto certo, no momento e local corretos ao menor custo possível. Este trabalho pretende apresentar uma reflexão inicial sobre a importância da logística e seus custos para o Varejo, considerado que na literatura existente, em geral, os trabalhos realizados sobre este importante setor econômico tem seus objetivos direcionados para aspectos relacionados ao marketing. Assim como forma de contribuição foram estruturados diferentes formatos de varejo e apresentados os processo logísticos envolvidos em cada etapa, bem como buscou-se sinalizar se os custos envolvidos nestes processos ocorrem com maior ou menor frequência. Considerado que para ser possível propor mecanismos para redução de determinado grupo de custos faz-se necessário primeiro conhecer todos seus respectivos componentes, e este conhecimento só é possível por meio de um mapeamento detalhado de todo o processo.*

**Palavras-chave:** Varejo. Logística. Custos Logísticos. Custos Logísticos no Varejo.

**Área temática:** Abordagens contemporâneas de custos

## Uma reflexão sobre a importância dos custos logísticos para o Varejo

### Resumo

O modelo de gestão empresarial atual procura reduzir os níveis estoques sem prejudicar o nível de serviço ao cliente. Parte-se da premissa de que elevados níveis de estoque geram elevados custos logísticos de estoque. O setor varejista considerado um importante elo entre o fabricante e o consumidor final precisa alinhar seu processo e contar com uma eficiente atuação da logística para disponibilizar o produto certo, no momento e local corretos ao menor custo possível. Este trabalho pretende apresentar uma reflexão inicial sobre a importância da logística e seus custos para o Varejo, considerado que na literatura existente, em geral, os trabalhos realizados sobre este importante setor econômico tem seus objetivos direcionados para aspectos relacionados ao *marketing*. Assim como forma de contribuição foram estruturados diferentes formatos de varejo e apresentados os processos logísticos envolvidos em cada etapa, bem como buscou-se sinalizar se os custos envolvidos nestes processos ocorrem com maior ou menor frequência. Considerado que para ser possível propor mecanismos para redução de determinado grupo de custos faz-se necessário primeiro conhecer todos seus respectivos componentes, e este conhecimento só é possível por meio de um mapeamento detalhado de todo o processo.

Palavras-chave: Varejo. Logística. Custos Logísticos. Custos Logísticos no Varejo.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

### 1 Introdução

O atual modelo de gestão de empresas busca reduzir os níveis estoques sem prejudicar o nível de serviço ao cliente. Parte-se da premissa de que elevados níveis de estoque também geram elevados custos logísticos de estoque. Mas, “sem um estoque adequado, a atividade de marketing poderá detectar perdas de vendas e declínio da satisfação do cliente” (BOWERSOX e CLOSS, 2009, pg. 223). Para que este modelo atenda de forma eficiente o fluxo da demanda de mercado, faz-se necessário que haja acuracidade das informações envolvidas nos processos ao longo da cadeia.

Logo, a manutenção das organizações no atual cenário consumidor está diretamente ligada à velocidade com que as mesmas conseguem assimilar as informações, e com a correspondente capacidade de tomar decisões baseadas nessas informações, pois o suporte informacional torna-se relevante para uma gestão eficaz e eficiente do negócio.

Neste contexto, de baixos níveis de estoque e rápida capacidade de reação às imposições do mercado consumidor, tem-se entre os principais desafios do Varejo a necessidade de estabelecer um equilíbrio entre nível de serviço e custo. Considerado que, em geral, o consumidor não está disposto a pagar a mais pela condição de produto disponível no momento e local certo, e que esta postura reflete diretamente na margem de lucro líquida do setor que, segundo relatório da Deloitte “Os poderosos do Varejo Global 2015”, gira em torno de 3,4%.

Na visão de Ballou (2006), para logística atual realizar sua função de fornecer ao cliente o que ele quer, onde ele quer e quando ele quer não pode mais ser percebida como o suficiente. Faz-se necessário também combinar a estes fatores a questão de “por quanto” o cliente quer. Portanto, como o objetivo da Logística é disponibilizar o produto certo, no momento e local corretos ao menor custo possível, cabe a Logística auxiliar o Varejo neste

constante processo de manutenção de nível de serviço.

Pelo cenário exposto, e considerado que o Varejo se apresenta como importante elo entre o fabricante e o consumidor final, percebe-se a necessidade de estudos que analisem o impacto das atividades logísticas neste segmento. Como forma de contribuição, este trabalho pretende apresentar uma reflexão inicial sobre a importância da logística e seus custos para o Varejo, pois para uma eficiente gestão, destaca-se a importância de conhecer o impacto dos custos logísticos para este setor.

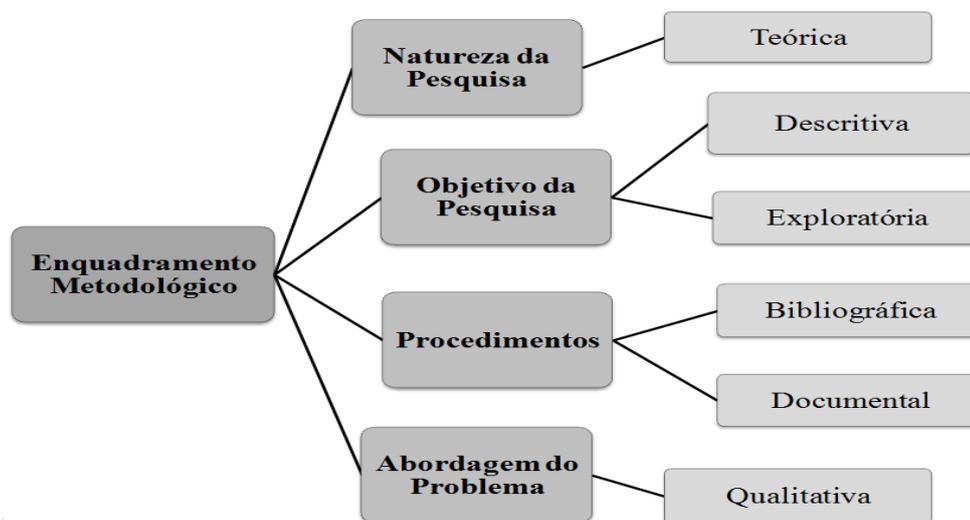
De acordo com Willians e Tokar (2008), 33% dos gastos logísticos do Varejo são atribuídos à manutenção de estoques. Para os autores o tema gerenciamento de inventário tem sido o foco para várias pesquisadas acadêmicas, mas sempre de forma geral. Estudos sobre a manutenção estoques e os aspectos logísticos envolvidos voltados ao setor de Varejo não estão disponíveis.

Importante destacar que, o que se pretende é uma contribuição inicial como intuito de estimular discussões e estudos a cerca do tema, considerado que, de acordo com estudos bibliométricos realizados, não foram encontradas pesquisa que buscam explorar o impacto da atividade logística para o Varejo, tão pouco trabalhos relacionados ao nível de perdas incorridos por este setor e qual a contribuição da Logística para tal cenário.

Ainda sobre pesquisas realizadas relacionados a esta temática, o que se verifica ao explorar sobre o assunto são trabalhos nos quais o foco, em geral, está direcionado para o setor supermercadista que, no entanto, compreende apenas uma parcela de atuação do segmento varejista, ou trabalhos sobre uma ou outra grande empresa do setor.

O enquadramento metodológico da pesquisa é exposto na Figura 1.

Figura 01 – Enquadramento metodológico.



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Por não terem sido encontrados, na literatura verificada, estudos específicos sobre o tema objeto deste estudo, não foi necessário o emprego de qualquer instrumento específico para catalogação das obras encontradas.

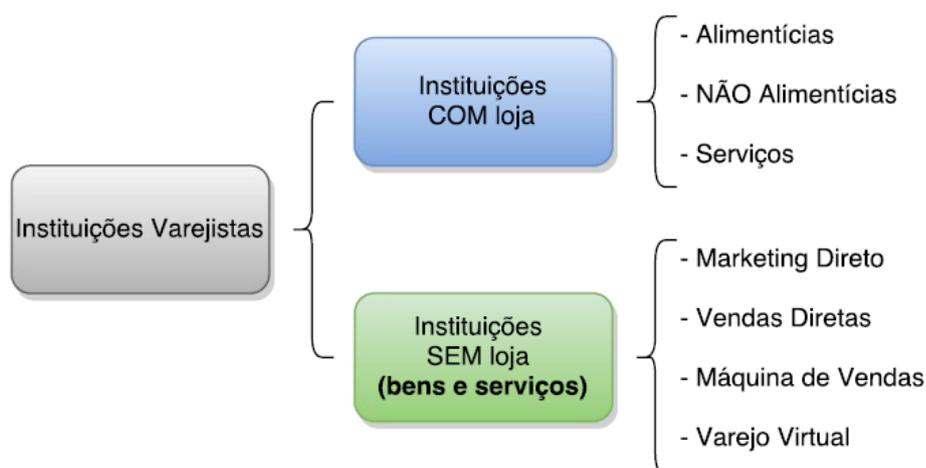
## 2 Varejo

O comércio varejista data da Antiguidade, onde Atenas, Alexandria e Roma operavam como grandes áreas comerciais e, tornaram os gregos antigos conhecidos mundial e historicamente como grandes comerciantes. Durante o Império Romano, os estabelecimentos comerciais tornaram-se numerosos e mais tarde, nos EUA e Inglaterra, surgem as lojas de

mercadorias gerais (*general stores*). Posteriormente, com o advento das estradas de ferro, a expansão dessas lojas tornou-se acelerada e surgiu o varejo como é conhecido atualmente (BERTÓ; BEULKE, 2006).

Pode-se então afirmar que varejo é toda e qualquer atividade de negócio que envolve produtos ou serviços ao consumidor final, com destinação de uso pessoal, familiar ou residencial, sendo o último estágio de agregação de valor do canal de distribuição (PARENTE, 2011; MATTAR, 2011). Parente (2011) classifica o varejo de acordo com critérios, a saber: de acordo com a propriedade; instituições COM loja, e; instituições SEM loja. Como o escopo deste trabalho está relacionado com os fluxos logísticos associados ao Varejo o critério propriedade não será abordado. A Figura 02 apresenta a classificação do varejo adotada para fins deste estudo.

Figura 02 – Classificação do Varejo.

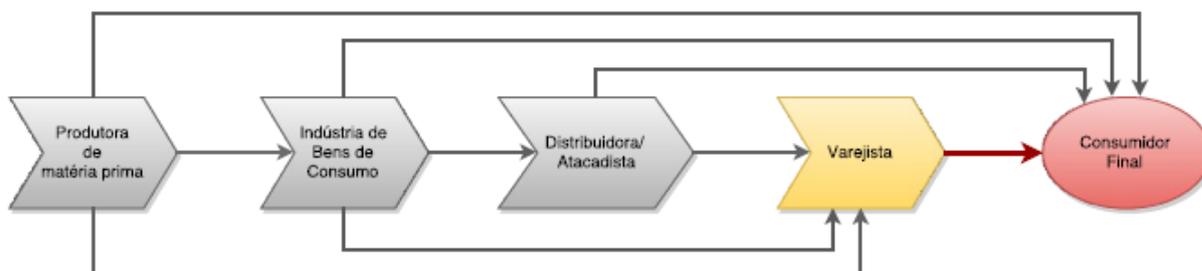


Fonte: Elaborado pelos autores (2015). Adaptado de PARENTE (2011).

Segundo classificação da Figura 02, serviços são mencionados em instituições COM loja. Porém, observa-se que são muitos os negócios de varejo de serviço SEM loja, onde o cliente é atendido em seu ambiente, não havendo um ponto de atendimento e/ou produção do varejista. De acordo com esse raciocínio, pode-se constatar que todos os tipos de instituições SEM loja citadas pelo autor, têm seu equivalente no varejo de serviços.

Para Bertáglia (2009), “o papel do varejista consiste em proporcionar contatos com segmentos alvos do mercado consumidor, atuando como intermediário entre a produção e o consumo”. A Figura 03 trata de uma representação da cadeia de suprimentos típica, onde fica claro que o “produto da cadeia de suprimentos” é destinado ao consumidor final, por meio do varejo.

Figura 03 – Cadeia de Suprimentos Típica.



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

São várias as possibilidades de combinação de elementos da cadeia de suprimentos, que irão variar de acordo com as características do produto e do mercado onde ele será inserido, além da estratégia das empresas envolvidas. Em uma cadeia de suprimentos típica, pode-se considerar a existência de pelo menos um fornecedor de matéria prima (produtor) e uma unidade industrial (transformação) antes de o produto ser destinado ao varejo. Porém, fica claro que, ainda que uma indústria venda diretamente a um consumidor final o seu produto (venda direta), estará praticando a atividade de varejo.

### 3 Logística

Inicialmente faz-se necessário esclarecer que processos logísticos não envolvem apenas as atividades ligadas ao transporte, que operações logísticas integram a cadeia ao longo de todo o ciclo desde os suprimentos até a distribuição física e mais recentemente o fluxo reverso.

Esta visão sobre a logística começou a ser disseminada na década de 1960 nos Estados Unidos, e partiu da premissa de que é necessário entregar o produto certo na quantidade, no local e na hora certa. Sendo necessário para tanto a integração da gestão de estoques, da armazenagem, das compras, da produção, da comunicação e da informação relevante para o correto abastecimento ao mínimo custo possível (MACHLINE, 2011).

Entre os conceitos mais disseminados de Logística, está o dado por Ballou e que a define como:

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 do fluxo de informações que colocam os produtos em movimento, com propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1993, p.24).

Pelo conceito de Ballou percebe-se que o envolvimento da Logística no processo só termina no momento em que o produto chega ao consumidor final. E como, em muitos casos, o produto apenas encontra seu destino após passar por pelo menos um canal varejista, destaca-se a importância que uma atividade tem perante a outra.

O mesmo se compreende pela percepção de Novaes (2001, p.35) que entende o escopo da logística como a capacidade de “agregar valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva”. Pela via de lugar associa-se a questão do transporte de determinado local para outro e tem-se a conjuntura que acrescenta o valor de tempo, originado pela disposição do produto no momento em que o consumidor deseja adquiri-lo. A agregação de valor pela qualidade decorre do êxito obtido por meio de lugar e de tempo, e equivale à entrega do produto em perfeitas condições no local e no momento certo. Para que todas estas ações ocorram de modo sincronizado é necessário que o fator informação tenha sido utilizado de forma correta. Por fim, outro fator que contribui significativamente para o desempenho das empresas está associado aos custos decorrentes dos processos logísticos.

Portanto, de acordo com autores da área, a Logística é integrada e seu objetivo é auxiliar na correta disponibilização dos produtos no mercado consumidor. Neste sentido, a Logística auxilia no importante papel de gerar valor ao cliente. Pois, segundo Arbache *et al.* (2004), o produto não possui valor de fato até que esteja nas mãos do consumidor ou comprador, e isso precisa ocorrer no tempo e no local em que é necessário. Então, todo o processo de planejamento e execução das atividades logísticas deve ter foco no cliente. Um sistema logístico integrado só funciona de maneira eficiente se as demandas do cliente puderem ser satisfeitas, e em muitos momentos esta demanda é suprida por meio do auxílio do Varejo.

#### 4 Logística do Varejo

Pode-se afirmar que Logística do varejo, é o processo que planeja, implementa e controla, o fluxo a frente e reverso de materiais de consumo e revenda, além de serviços e informações, de forma eficiente e eficaz, desde os fornecedores do varejo até o consumidor final da cadeia de suprimentos, atribuindo valor de tempo e lugar, com o intuito de obter efetividade dos objetivos da cadeia de suprimentos e atendimento dos requisitos completos dos clientes.

Portanto, o papel da logística para o varejo torna-se significativo na medida em que “quando a logística funciona bem, as empresas reduzem as perdas de estoques, eliminam armazenagens e estocagens desnecessárias, reduzem os índices de rupturas, elevam o giro dos estoques e o nível de serviços aos clientes” (MATTAR, 2011, pg. 388).

Assim, para o setor varejista o estoque, e sua localização, torna-se um elemento essencial para o sucesso do negócio, seja a responsabilidade de gestão deste estoque do próprio varejista ou delegada há seus fornecedores. Um estudo de Willians e Tokar (2008) indica que modelos de gestão de inventário colaborativos tendem a concentrar as decisões referentes ao mesmo nas empresas que participam de forma ativa da cadeia. No entanto, a colaboração é um processo de tomada de decisão que envolve empresas interdependentes (HOUSE; TRESANDOU, 2001; STEFANSSON, 2006), ou seja, faz-se necessário que as empresas estejam dispostas a trocar informações, algumas vezes de caráter estratégico.

Este cenário, de empresas interdependentes, muitas vezes, vai além de apenas um fabricante e um varejista. Ou seja, provavelmente transportadores, distribuidores, atacadistas e prestadores de serviços de logística podem representar ligações significativas no conjunto de empresas interdependentes que compõem a cadeia de abastecimento completa, e são agentes importantes na prestação efetiva de altos níveis de serviço ao cliente, com a manutenção de níveis mínimos de estoque. Logo, pesquisadores de logística têm sido confrontados com a oportunidade de incorporar esses fatores logísticos adicionais na literatura (WILLIANS; TOKAR, 2008).

Com o intuito de facilitar a análise e compreensão de toda a sua extensão, a logística é dividida em três grandes áreas: suprimentos, apoio à manufatura e distribuição física (Bowersox e Closs, 2009). Semelhante a estes autores, Coronado (2001), a partir da classificação logística consagrada na indústria, distribui a logística do varejo em atividades de comprar, atividades de estocar e atividades de distribuir. A Figura 04 lista os resultados definidos por cada atividade de acordo com o autor.

Figura 04 – Atividades logísticas no Varejo.



Fonte: adaptado de Coronado (2001).

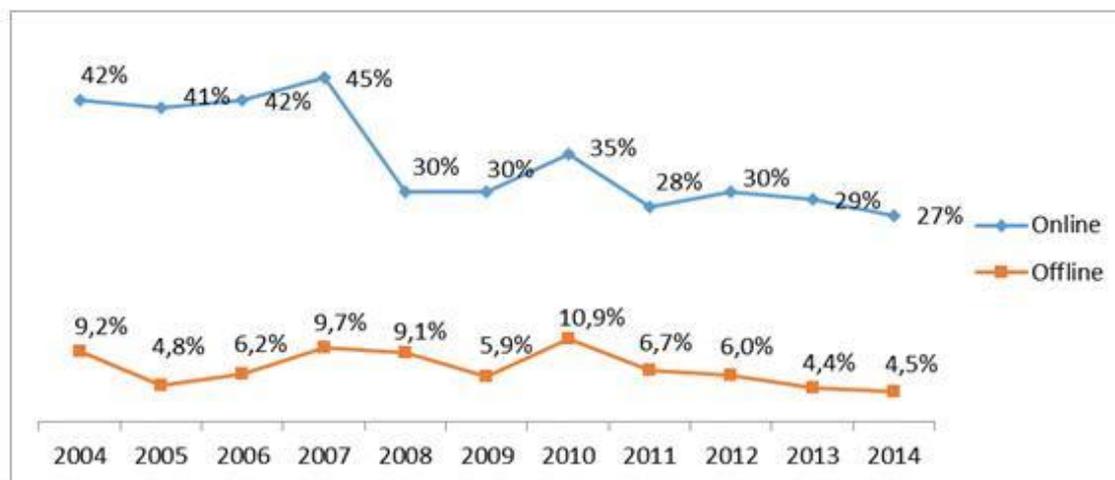
Entre as definições em cada atividade, estão presentes elementos operacionais como a movimentação de material na atividade de estocar, e estratégicos, como por exemplo, a definição da área de estocagem no mesmo grupo de atividades, o que demonstra que a logística do varejo transita nestes dois níveis, estratégico e operacional.

A diferença da logística do varejo com a logística convencional do canal de distribuição se configura principalmente quando a empresa varejista opera apenas por meio de lojas, sem o apoio de um depósito central ou centro de distribuição. Neste caso a área de suprimentos ou atividades de comprar se assemelham, porém, na logística interna e na distribuição ocorrem mudanças significativas. Com relação à operação interna, a armazenagem dos produtos no depósito da loja, interage com o ponto de vendas (PV) e sua dinâmica oferece menor previsibilidade. Isto se dá em função de que no PV estão presentes os clientes do varejo. Neste aspecto, a operação de movimentação e armazenagem dos produtos no PV é relevante, já que falhas neste processo podem acarretar em perdas de produtos e de vendas, em função de processos mal elaborados e incidência de rupturas. Com isso, autores como Kotzab e Teller (2015), sugerem que estas atividades, de movimentar e armazenar produtos no PV, sejam estudadas e geridas pela área de logística da empresa. Esta fase da logística foi chamada pelos autores de “logística *instore*”.

Já em relação à fase de distribuição logística, à partir de uma loja do varejo, na maioria das vezes o próprio cliente retira seus produtos no PV, o que reduz de forma considerável a intervenção dos atores desta fase, como expedição e transporte.

Porém, o segmento varejista tem passado por mudanças na sua estrutura de distribuição, em função do aumento das vendas pelos meios virtuais. Um estudo do E-bit, Ibevar e ABComm (2014), demonstra que o aumento das vendas de lojas virtuais, tratadas pelo estudo como *Online*, vem ocorrendo em um ritmo mais acelerado que o das vendas das lojas físicas, tratadas pelo estudo como *Offline*. Veja na Figura 05 a evolução nos dois modelos de lojas nos últimos 10 anos do estudo.

Figura 05 – evolução das vendas Online e Offline no Brasil



Fonte: E-bit, Ibevar e ABComm (2014).

Porém, o que se percebe não é uma substituição de lojas físicas por lojas virtuais, mas sim uma complementação, que deu origem ao conceito *Omnichannel*. Neste contexto, a logística desempenha papel fundamental, na medida em que os produtos transitam entre lojas físicas, centros de distribuição e entregas domiciliares.

Na medida em que são explorados os custos logísticos no varejo no próximo capítulo, é possível entender um pouco mais sobre esta sistemática.

## 5 Custos Logísticos no Varejo

À medida que os preços são determinados pelo mercado, torna-se necessário estabelecer um diferencial diante aos concorrentes para a conquista de um cliente. Ainda que esteja vinculado à uma cadeia de suprimentos gerenciada, o varejo é o elemento que fica espremido entre o resultado da eficiência da cadeia de suprimentos e o seu consumidor final. Na conquista destes tão importantes parceiros, o varejo tem dado ênfase no estudo e desenvolvimento de suas ações de marketing. No entanto, a eficiência dos canais de distribuição dos concorrentes obriga o varejista a tornar-se igualmente eficiente para sobreviver, o que torna de grande relevância o estudo e desenvolvimento de suas ações logísticas.

Considerados os custos logísticos, que de acordo com pesquisa do Instituto de Logística e *Supply Chain* (ILOS, 2014) para o segmento de comércio varejista correspondem a 4% de seu faturamento, e as estreitas margens de lucro do setor varejista, que giram em torno de 3,4%, é possível perceber que até mesmo pequenas reduções, da ordem de meio ponto percentual, nos custos logísticos podem refletir de forma significativa para os resultados e promover condições de melhoria da competitividade.

Então, pelo exposto, para que a Logística atenda seu escopo, além de disponibilizar o produto no destino correto é necessário que este processo seja feito a custos razoáveis. Novaes (2001) destaca como principais integrantes dos custos logísticos, os custos de estoque, custos de transporte e custos de armazenagem. Já Ballou (2006) apresenta entre as atividades da logística: o transporte, a gestão de estoques, o processamento de pedidos, a armazenagem, o manuseio de materiais, as compras e embalagens.

De acordo com Bowersox e Closs (2009, p. 20), “no caso das empresas [norte americanas], os gastos com logística variam normalmente de 5 a 35% do valor das vendas, dependendo do tipo de atividade, da área geográfica de operação e da relação peso/valor dos produtos”. Em termos gerais, os custos associados aos processos logísticos representam parcela significativa do custo final do produto, sendo geralmente superado apenas pelos materiais consumidos diretamente na produção (BOWERSOX e CLOSS, 2009).

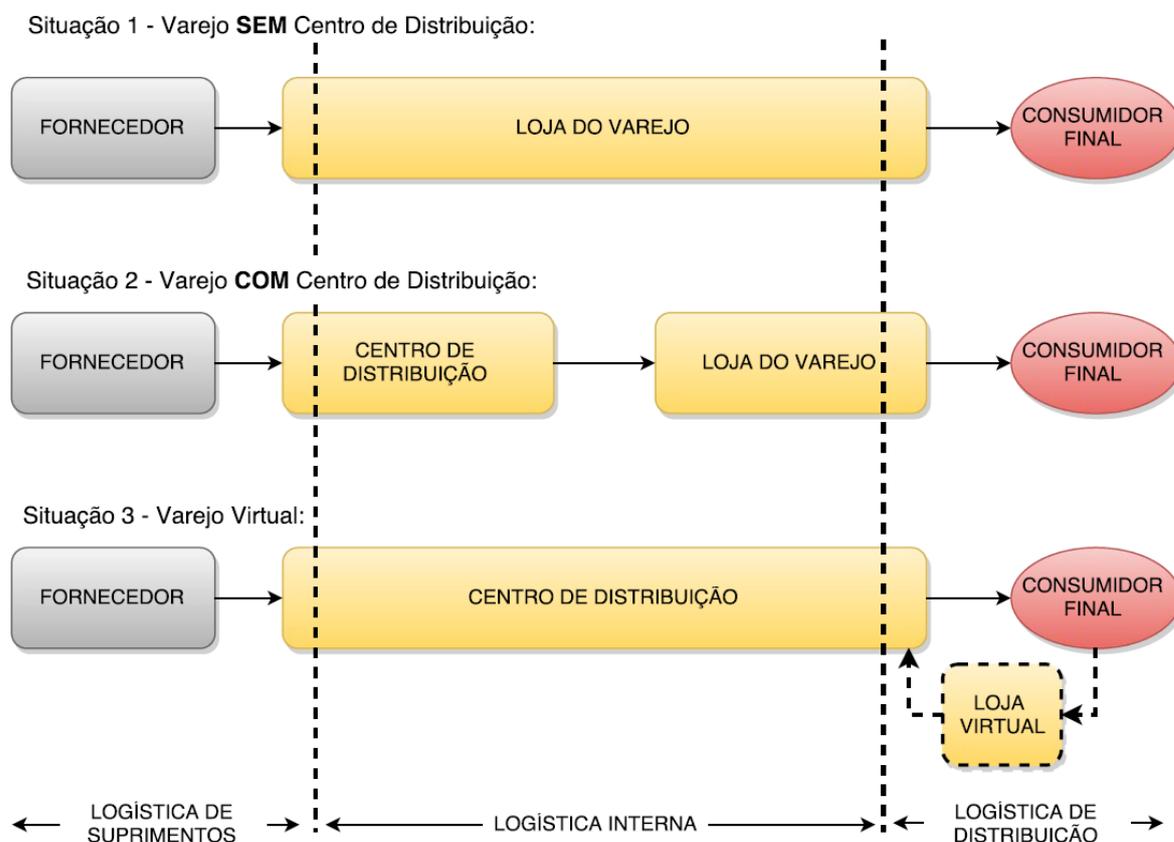
Um estudo realizado pelo Laboratório de Desempenho Logístico – LDL, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em 2014, encomendado pela Federação Catarinense de Indústrias – FIESC aponta custos logísticos de 14,12% do faturamento para as empresas industriais lotadas em Santa Catarina, estado do sul do Brasil. O varejo carece de estudos, mas considerado o peso dos valores de estoque para o varejo de bens e o aumento da necessidade da atividade de transporte para entregas domiciliares em função das vendas em lojas virtuais, entende-se que os custos logísticos do varejo sejam igualmente relevantes.

Importante destacar que outros estudos também procuram levantar o impacto dos custos logísticos para diferentes setores da economia, como por exemplo, a pesquisa ILOS que aponta que estes custos, no cenário brasileiro, variam em função do setor de atuação. Os resultados de 2014 apontaram que a média geral brasileira, dos custos logísticos, corresponde a 8,7% do faturamento. No entanto, a referida pesquisa é realizada apenas com a participação de 100 profissionais de logística das maiores empresas do Brasil em termos de faturamento (ILOS, 2014). Os dados da Fundação Dom Cabral – FDC (2012) também apontam que os custos logísticos variam de acordo com o setor em que a empresa atua. No entanto, neste estudo o valor médio do custo logístico de todos os setores em relação ao faturamento corresponde a 13,14%, o setor varejista não é contemplado por este estudo (FDC, 2012).

Pelo exposto, e considerado a relevância dos custos logísticos torna-se necessário entender o contexto de tais custos também para as atividades do varejo. Um desafio está na mensuração dos custos logísticos internos e particularmente no Varejo, a mensuração do custo de vendas perdidas. Para entender o impacto dos custos logístico no Varejo é necessário ter claro que a sua estrutura logística pode ocorrer de formas distintas. Na Figura 06 são

apresentadas as situações mais recorrentes:

Figura 06 – Situações de estruturas logísticas no Varejo



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Como exposto anteriormente, em quaisquer situações de estrutura apresentadas para uma empresa de varejo, a fase de suprimentos tende a ter a mesma relevância, sendo alterada sim pelo tipo de varejo praticado pela empresa, e não pela sua estrutura. Leva-se em consideração que de alguma forma haverá processos de compra e recebimento de materiais para manutenção dos resultados da empresa, independente de a entrega do fornecedor ocorrer em uma loja do varejo ou em um centro de distribuição. Já as fases de logística interna e distribuição sofrem alterações a serem observadas.

Na situação 1, exemplifica-se uma empresa com apenas lojas físicas, portanto sem o auxílio de centro(s) de distribuição – CD. Neste caso, deve-se prestar atenção nas atividades logísticas internas e *instore*, já que na grande maioria das vezes o cliente intervém nestes processos. É comum também o cliente retirar os seus produtos no momento da compra, resumindo a distribuição na entrega do produto após pagamento. Nesta modelo também, há dependência do varejo por seus fornecedores para cumprir com o nível de serviço planejado. Neste sentido, nem sempre é possível que o varejista determine o momento de chegada dos produtos em suas lojas, o que pode comprometer os demais processos logísticos subsequentes.

Na situação 2, existe um ou mais centros de distribuição, que alimentam as lojas físicas de acordo com suas demandas. Por se tratar de uma estrutura especificamente de função logística, o centro de distribuição tem as três fases da logística empresarial muito bem distribuídas, já que teoricamente, tudo que é recebido no CD terá como destino uma loja física da empresa. Mas como o centro de distribuição pertence à empresa de varejo, o suprimento

ocorre nele, já que estes materiais referem-se ao abastecimento da empresa. Igualmente a situação 1, a distribuição ocorre pela loja, portanto tende a ser simplificada. Porém a logística interna é extensa e mais complexa, já que englobam todas as atividades logísticas que vão desde a armazenagem e inventário do centro de distribuição, incluindo a separação e transporte dos pedidos das lojas, até o recebimento, armazenagem e logística instore nas lojas. Como neste momento ainda não há garantia de venda para a maioria dos produtos enviados para a loja, entende-se que é uma necessidade interna, e não distribuição. Neste caso estamos vendo a empresa com um conjunto composto estrategicamente pela loja física, apoiada por um centro de distribuição. Entre as vantagens de se dispor de centros de distribuição está o fato de se poder realizar uma melhor gestão do abastecimento das lojas.

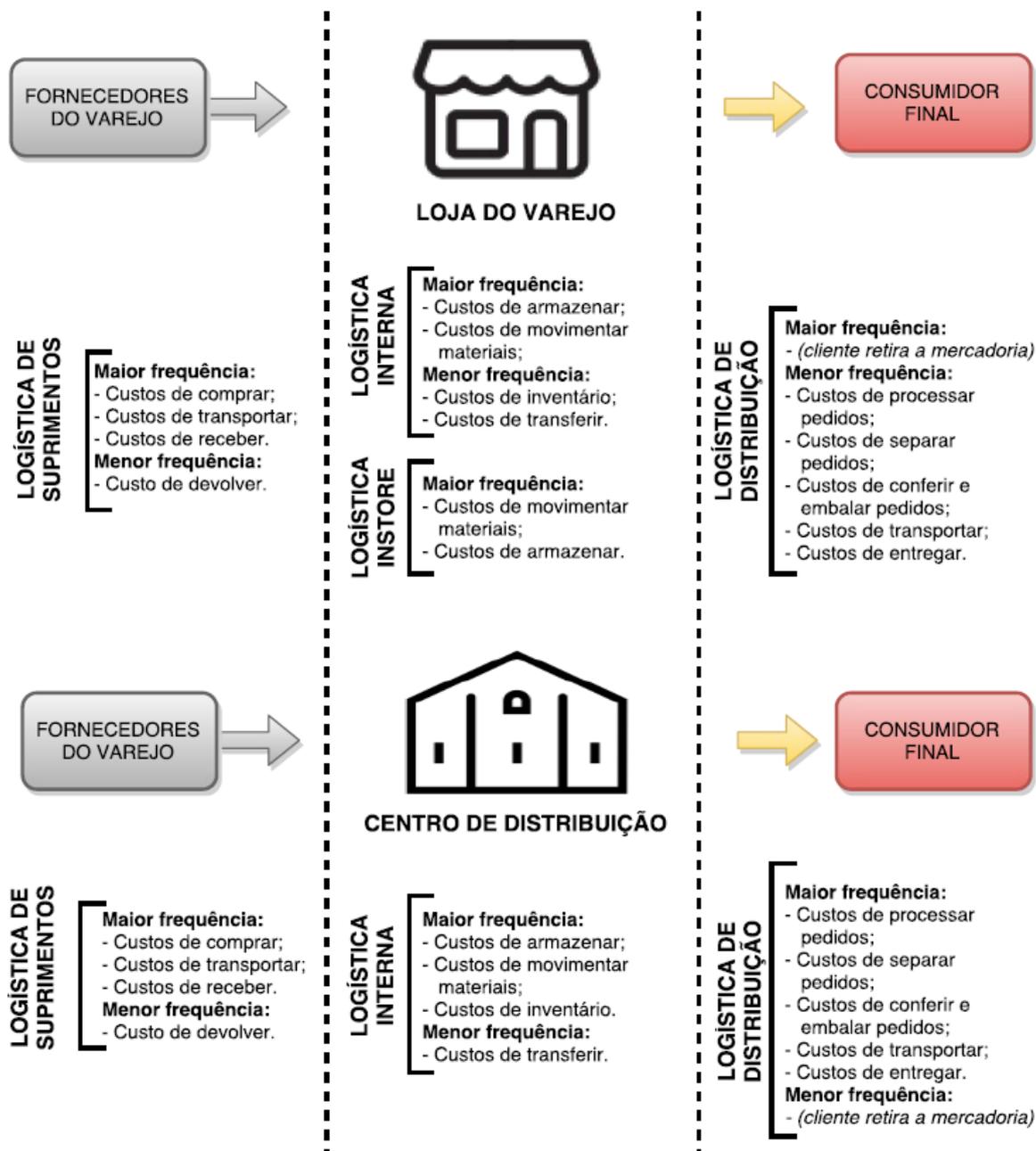
Já a situação 3, trata de um exemplo de empresa do varejo com lojas virtuais, apoiadas por um ou mais centros de distribuição. Neste caso específico, o cliente faz seu pedido por meio de acesso a loja virtual, que transmite o pedido para o centro de distribuição. Este último providencia a expedição dos pedidos e contrata serviço de transporte para efetuar a entrega diretamente no cliente, sem intervenção de loja física. Então, tem-se nesta situação, a logística interna como somente os processos de armazenagem, movimentação interna dos materiais e inventários. A partir do recebimento do pedido do cliente, todo o processo de expedição, transporte e entrega destes pedidos constitui a fase de distribuição da logística do varejo.

É preciso esclarecer que existem variações destas situações, como empresas do varejo com lojas físicas e lojas virtuais que operam simultaneamente, utilizando-se de um ou mais centros de distribuição. Neste caso tem-se que parte dos produtos sai do centro de distribuição diretamente para os clientes (distribuição), e parte é encaminhada para as lojas físicas (logística interna). Existem ainda outras variações, como entrega direta do fornecedor do varejo para o cliente do varejo, situação possível de se encontrar em empresas que vendem eletrodomésticos, móveis por encomenda, entre outros.

Importante salientar que os novos modelos de varejo, difundidos no conceito *ominichannel*, criam cada vez mais uma dependência do varejo à estruturas de centralização de estoques e de distribuição, uma vez que o conforto em receber seus produtos no local em que deseja e necessita é uma tendência no hábito de consumo geral. Neste sentido, estruturas como centros de distribuição deixam de figurar como uma opção e se tornam necessidade nas operações do varejo, e ampliam o campo de atuação da logística do varejo tornando-a cada vez mais estratégica.

Para que seja possível desenhar estratégias que auxiliem na redução dos custos logísticos do varejo, é necessário que os processos envolvidos estejam mapeados e assim possibilitem a apuração dos gastos gerados em cada etapa. Este conhecimento acurado dos processos e dos custos envolvidos em cada estágio poderá contribuir para que especialistas em logística desenvolvam ações que colaborem na redução dos custos totais. É possível observar na Figura 07 as etapas da logística do varejo e os custos logísticos gerados por suas atividades.

Figura 07 – Custos logísticos no Varejo



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

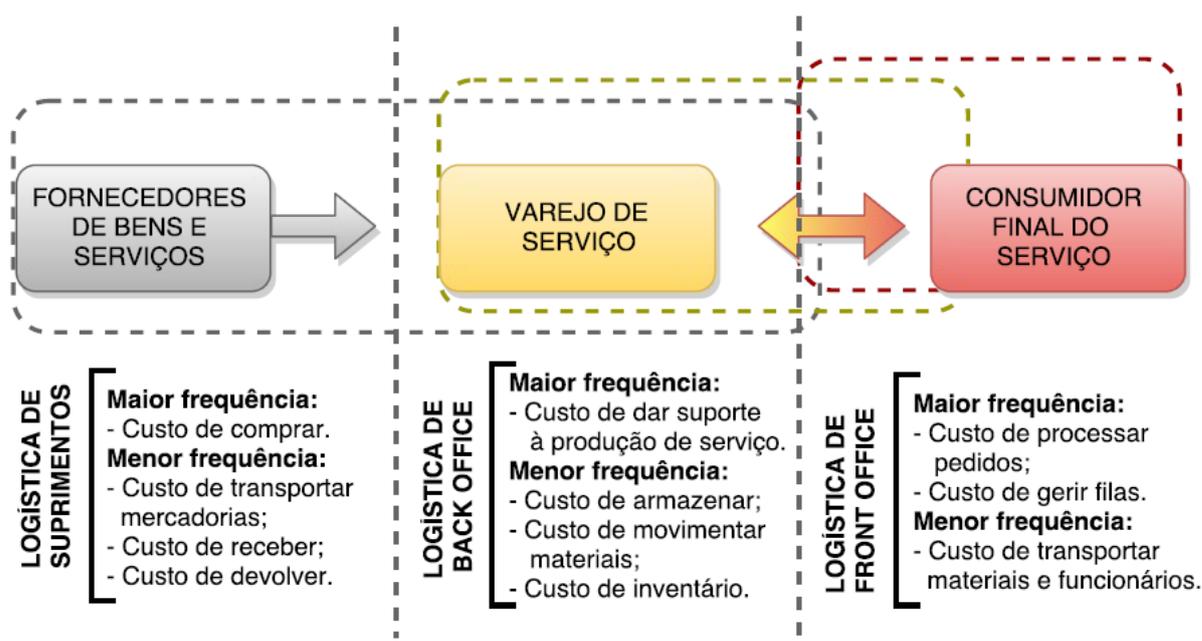
A Figura 07 representa os possíveis custos de operação logística do varejo, considerado a existência de lojas físicas e centros de distribuição em uma empresa, sendo permitidas as mais variadas combinações de acordo com a estrutura da empresa. As classificações de “maior frequência” e “menor frequência” indicam situações que não são comuns a todos os tipos de empresa, ou ocorrem esporadicamente. Um exemplo é o custo de inventário em lojas do varejo. Este custo é oriundo das atividades de controle dos níveis de estoques e contagens físicas para ajuste dos valores constantes nos sistemas de controle. Muitas empresas não possuem estes procedimentos nas lojas, ou possuem parte dele somente.

Porém, é esperado que se tenha acuracidade e níveis de estoques adequados e confiáveis, o que demanda destas atividades. Outro exemplo que se procurou tratar de forma significativa neste trabalho são as atividades de expedição, transporte e entrega em lojas físicas. Muitas empresas não possuem em suas lojas serviços de entrega domiciliar de produtos. Neste caso não teriam estes custos logísticos de distribuição para computar, ou podem ter esporadicamente. Assim, como é raro empresas que permitam que o cliente retire seus produtos no centro de distribuição, e ainda que o façam, costumam ocorrer com uma frequência muito menor.

Como foi possível verificar no início deste trabalho, são vários os tipos de varejo, e segundo PARENTE (2011), um destes tipos é o varejo de serviço. Com características distintas do varejo de bens, o varejo de serviços pode possuir muita, pouca ou nenhuma participação de produtos físicos em sua operação.

Isto se dá por conta de sua característica de intangibilidade, onde produtos físicos podem estar agregados ao serviço, ou servirem de bens facilitadores. Na Figura 08 propõe-se uma divisão das atividades logísticas do varejo de serviço em três fases, consideradas outras duas características dos serviços: a simultaneidade entre produção e consumo, e necessidade da presença do cliente durante a produção do serviço.

Figura 08 – Logística no Varejo de Serviço



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Observe que a fronteira entre a empresa de varejo de serviço e seus fornecedores e clientes, não é clara, ocorre intervenção de uma no espaço da outra. Com isso, torna-se mais difícil definir a fronteira entre a logística interna e a logística de distribuição deste tipo de varejo, que varia muito de acordo com a modalidade de serviço. Em alguns casos é o cliente que vem até o varejista, como por exemplo, em academias. Em outros casos um ou mais profissionais da empresa se deslocam até a casa do cliente, como por exemplo, serviço de jardinagem. Portanto esta fronteira não é algo estático, e sim dinâmico. Por este motivo, em empresas de serviço, esta fronteira separa o que é chamado de “*front office*”, atividades que ocorrem com alto grau de contato com o cliente, e “*back office*”, atividades sem o contato com o cliente (CORRÊA; CAON, 2012).

Mas ainda que, com menor ou maior quantidade, estes bens sofram fluxo nos pacotes

de valor das empresas de serviço, e, portanto precisam ser gerenciados. Isto faz da logística do varejo um elemento útil nas empresas de serviços, sem falar que pessoas e informações também circulam no canal de produção antes e durante a prestação destes serviços. É possível afirmar que para algumas modalidades de serviço, a contribuição seria mais modesta, como para serviços de psicanálise e *personal trainer*, onde a contribuição estaria no deslocamento do profissional e/ou do cliente e na gestão de fila de atendimento destes profissionais, por exemplo. Mas ainda assim existem custos logísticos a serem considerados. Já em outras modalidades de serviço, como restaurantes, por exemplo, a presença de produtos físicos é maior, fazendo com que a logística seja muito mais útil para a geração de resultados de melhoria de nível de serviço ao cliente e redução de custos logísticos.

## 6 Considerações Finais

Na literatura disponível, existem poucos, ou nenhum, estudos que se comprometem a conhecer e avaliar o impacto dos custos logísticos para o varejo, portanto este estudo não pretende esgotar as discussões sobre o tema, pelo contrário, o que se pretende por meio deste é estabelecer uma primeira reflexão, que possibilite os estudiosos do segmento perceberem a necessidade de pesquisas e discussões sobre o mesmo. Releva notar que para ser possível propor mecanismos para redução de determinado grupo de custos faz-se necessário primeiro conhecer todos seus respectivos componentes, e este conhecimento só é possível por meio de um mapeamento detalhado de todo o processo.

Importante destacar que, a literatura dispõe de inúmeros trabalhos sobre varejo, no entanto, geralmente com escopos voltados para questões de *marketing*, há pouca disponibilidade de pesquisas que tiveram como objetivo associar aspectos logísticos para este segmento. Em geral, instituições do setor industrial contratam pesquisa para medir a incidência dos custos logísticos para os diferentes setores de manufatura, mas esta prática não é percebida em organizações varejista.

Pelo exposto, seja qual for o modelo adotado pelo varejista, suas estruturas de logística interna e distribuição sofrem transformações que afetam a composição de seus custos logísticos e por consequência o preço final do produto. Portanto, o impacto dos custos logísticos para o varejo torna-se relevante e não pode ser ignorado, na medida em que este setor se apresenta como o elo entre o fabricante e o consumidor final. Neste contexto, a que se considerar que o Varejo absorve todos os custos decorrentes das etapas anteriores da cadeia de suprimentos e tem com missão agregar valor perceptível ao consumidor final, e a um preço considerado por este como justo. Importante destacar que, neste cenário de preço justo, é preciso ponderar que devido ao fácil acesso à informação oferecida pelos meios digitais, o comprador tem acesso ao preço de vários concorrentes.

Ao se considerar então, conforme exposto na seção 5 deste trabalho, que várias são as possibilidades de configuração a serem adotadas no Varejo, percebe-se ainda mais a necessidade de estudos que procurem auxiliar este setor a sistematizar os processos logísticos associados ao seu negócio e os custos derivados destes. Sendo assim, entre os possíveis temas para pesquisa sobre custos logístico no varejo, destacam-se a possibilidade de analisar de forma sistêmica os canais de fluxos de informação como aspectos da logística do varejo de serviços; e estudos que procurem mapear de forma detalhada o impacto dos custos logísticos para os diferentes tipos de varejo.

## Referências

ARBACHE, F. S. *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos /Logística empresarial**. São Paulo: Bookman, 2006.

BERTÁGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

CORONADO, O. **Controladoria no atacado e varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica Logisticon. São Paulo: 2001.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro; **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2012.

**Crescimento no e-commerce é maior que em lojas físicas**. Estudo E-bit, Ibevar e ABComm (2014). Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/crescimento-no-e-commerce-e-maior-que-em-lojas-fisicas/>. Acesso em agosto de 2015.

Deloitte. **Os Poderosos do Varejo Global 2015**: inovação abrangente. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/consumer-business/PoderososVarejoGlobal2015.pdf> Acesso em julho 2015.

FDC – Fundação Dom Cabral. Autores: RESENDE, Paulo; SOUSA, Paulo Renato de. **Relatório de Pesquisa**: Pesquisa de Custos Logísticos no Brasil. Nova Lima, MG, 2012. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18217>>. Acesso em julho 2015.

HOUSE, R.G.; STANK, T.P. Insights from a logistics partnership. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 6 N° 1, 2001, pp. 16-20.

Instituto de Logística e Supply Chain – ILOS. **Brochura Panorama dos Custos Logísticos no Brasil**. Rio de Janeiro: 2014. p. 6-8.

KOTZAB, H.; TELLER, C. *Development and empirical test of a grocery retail instore logistics model*. *British Food Journal*, Vol. 107 Iss 8, 2005. pp. 594 – 605.

MACHLINE, C. **Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil**. RAE – Revista de Administração de Empresas (FGV), v. 51, n. 3, p. 227-231, maio-junho 2011.

MATTAR, F. N. **Administração do Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1ª ed. 11. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

STEFANSSON, G. Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 Nº 2, 2006, pp. 76-92.

WILLIAMS, B. D.; TOKAR, T. A review of inventory management research in major logistics journals: themes and future directions. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 19. Nº. 2, 2008, pp. 212-232.

Congresso Brasileiro de Custos