

Faculdade de Tecnologia de Americana

Curso Superior de Tecnologia em Logística

**CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE
SUPRIMENTOS PARA *PET SHOP***

TATIANE CRISTINA DOS S. O. MARQUES

6º SEMESTRE – VESPERTINO

Americana, SP

2013

Faculdade de Tecnologia de Americana

Curso Superior de Tecnologia em Logística

CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE SUPRIMENTOS PARA *PET SHOP*

TATIANE CRISTINA DOS S. O. MARQUES

taty_bx@hotmail.com

Trabalho de graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana como parte das exigências do curso de Tecnologia em Logística para obtenção do título de Tecnólogo em Logística. Orientador: Nelson Luís de Souza Corrêa.

Americana, SP

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me acompanhando durante esses três anos de curso e iluminando sempre o meu caminho.

A minha mãe Zilda dos Santos Oliveira pelos ensinamentos e educação que me transmitiu ao longo destes 24 anos.

Em especial a minha avó Dorcelina dos Santos Oliveira por sempre estar ao meu lado, me apoiando e ensinando sempre a ter coragem e nunca desistir dos meus objetivos.

Ao meu professor orientador Nelson Luís de Souza Corrêa pela dedicação, paciência e toda ajuda dispensada ao longo deste trabalho.

Ao meu namorado Matheus Augusto de Oliveira pela paciência, e por ter me auxiliado sempre que necessário para a elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas que participaram da minha trajetória na faculdade, e que de alguma forma contribuíram na elaboração deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Zilda dos Santos Oliveira, à minha avó Dorcelina dos Santos Oliveira, à minha bisavó Benedita Maria dos Santos e ao meu namorado Matheus Augusto de Oliveira que são as pessoas que lutam diariamente ao meu lado, transmitindo fé, amor, alegria, determinação, paciência, e coragem, tornando os meus dias mais felizes e bonitos. Sem vocês eu não seria nada!

Sumário

Resumo	5
Abstract	6
1 - Introdução	7
2 – Logística	9
2.1 - Áreas de atuação no <i>Pet Shop</i>	10
3 – Serviço ao Cliente	12
3.1 - Ciclo do Pedido.....	12
3.2 – Pedido Perfeito.....	14
3.3 – Cadeia de Suprimentos.....	15
4 – Centro de Distribuição do <i>Pet Shop</i>	16
4.1 – Compras	17
4.1.1 – A importância de compras	18
4.1.2 – Quantidade e Momentos dos Pedidos.....	18
4.1.3 – Compra por Contrato	19
4.2 - Estoque.....	19
4.2.1 – Política de Estoque	20
4.2.1.1 – Custo de Aquisição.....	21
4.2.1.2 – Custo de Manutenção	21
4.2.1.3 – Custo por Falta de Estoque.....	22
4.3 – Vendas.....	23
4.3.1 – Importância de Vendas.....	23
4.3.2 – Planejamento de Vendas.....	24
4.3.3 – Equipe de Vendas	25
4.4 – Canais de Distribuição	26
4.4.1 – Sistema de Distribuição	28

5 – Estudo de caso	30
5.1 - Mercado <i>Pet Shop</i>	30
5.2 – Faturamento Brasileiro	30
5.3 – Empregos.....	32
5.4 - Importação x Exportação	32
5.5 – Centro de Distribuição de <i>Pet Shop</i>	33
5.5.1 – Estrutura da Empresa	34
5.5.2 – Ciclo do Pedido da Empresa	34
5.5.3 – Compras da Empresa	35
5.5.4 – Estoque da Empresa	35
5.5.5 – Vendas da Empresa	35
5.5.6 – Canais de Distribuição da Empresa.....	36
6 - Conclusão	37
Bibliografia	39

Sumário de Figura

Figura 1 - Logística do pedido ao fornecedor	10
Figura 2 - Processo logístico para venda	11
Figura 3 - Ciclo do pedido	13
Figura 4 - Fluxo de produtos e informações	15
Figura 5 - Fluxo de funcionamento do Centro de Distribuição.....	16
Figura 6 – Função de Compras.....	18
Figura 7 - Comparativo de Custos.....	21
Figura 8 - Custo de Aquisição	21
Figura 9 - Custo de Manutenção	22
Figura 10 - Modelos de distribuição	27
Figura 11 - Modelo de distribuição de Canais Múltiplos	28
Figura 12 – Finalidade do Canal de Distribuição.....	28
Figura 13 - Modelo de distribuição	29
Figura 14 - Subdivisão do mercado, Ranking dos países e Crescimento da população de animais	31
Figura 15 - Divisão em milhões de reais do faturamento	31
Figura 16 - Empregos do Setor Pet.....	32
Figura 17 - Exportações Brasileiras - Mercado Pet.....	33

Resumo

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da logística na aquisição, armazenagem e venda de produtos no Centro de Distribuição. Para isso foi feita uma pesquisa bibliográfica que irá demonstrar as melhores maneiras de gerenciamento de uma distribuidora. A partir desta pesquisa será apresentado o crescimento do mercado brasileiro de *Pet Shop*, um comparativo com o mercado exterior e a apresentação de um estudo de caso, citando como exemplo uma distribuidora de produtos *Pet Shop* localizado na Região Metropolitana de Campinas.

Palavras-Chaves: Logística – Centro de Distribuição – *Pet Shop*.

Abstract

This work has as objective to demonstrate the importance of the logistic in the acquisition, storage and sale of products in the Distribution Center. For this purpose a bibliographical research was made to demonstrate the best ways of management of a deliverer center. This research presents the growth of the Brazilian *Pet Shop* market, comparing it to international market and a case study, having an example a *Pet Shop* products deliverer of located in the Metropolitan Region of Campinas.

Word-Key: Logistics – Distribution Center - *Pet Shop*.

1 - Introdução

Será abordada a questão de estocagem de materiais em um centro de distribuição de produtos para animais de estimação. O momento é de crescimento do mercado de animais de estimação (*Pet Shop*) no Brasil que nos últimos anos, tem crescido a passos largos. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet), em 2012 esse segmento obteve um faturamento de R\$ 14,2 bilhões o que representa uma parcela importante do PIB do país. Esses números são 17,29% a mais de faturamento comparado a 2011.

A população de pet também cresceu neste período, e conciliada com o aumento da renda da população brasileira, gerou este aumento de faturamento do setor.

Por se tratar de uma área de prestação de serviços, a logística tem um papel importante nesse crescimento disponibilizando os materiais em todos os pontos do mercado que comercializam produtos para os pet's.

A **pergunta** respondida do desenvolvimento deste trabalho foi: Como estruturar uma empresa diferenciada no mercado de *Pet Shop* otimizando o fluxo logístico?

O **problema** estudado foi qual a melhor maneira de aquisição de materiais, acomodação dos produtos e a venda, minimizando todos os custos e as despesas relacionadas ao fluxo logístico.

As **hipóteses** abordadas foram: Análises de custos de aquisição de produtos que serão necessários para o uso no Centro de Distribuição (CD); Otimização do espaço físico, para melhor acomodação dos produtos, minimizando possíveis avarias; O fluxo da cadeia de suprimentos no CD.

Este projeto se **justifica** no auxílio ao CD para suportar este crescimento, melhorando o fornecimento, armazenagem e a distribuição para que continue mantendo a fornecimento interno e também a exportação.

O **objetivo geral** desse trabalho visa apresentar a estrutura de um centro de distribuição destinado ao abastecimento de lojas e mercados de *Pet Shop*.

O **objetivo específico** é estudar os métodos para a otimização do espaço físico, buscando identificar como é feito a aquisição, armazenagem e a venda dos produtos no centro de distribuição. Visando a qualidade dos serviços prestados, porém com o menor custo possível dentro e fora do CD.

Como **metodologia** para descrição do trabalho foi utilizado o estudo bibliográfico que para Severino (2006, p.122) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”. Foram feitos estudos importantes em organizações reguladoras do segmento *Pet Shop*.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro o conceito de logística, o segundo aborda os serviços prestados aos clientes, o terceiro conceitua o centro de distribuição (compra, estoque, vendas, canais de distribuição), o quarto sobre o mercado de *Pet Shop*, o quinto é apresentado o estudo de caso, e para finalizar foi disponibilizado as considerações finais.

Portanto o projeto trará a definição dos setores que compõe o mercado *Pet Shop*, propondo melhorias para a otimização do espaço físico e processos do CD para acompanhar o crescimento deste mercado.

2 – Logística

A logística existe desde os primórdios da humanidade, mesmo não sendo reconhecida como é nos dias de hoje, mas com a mesma importância involuntária. Alguns exemplos de que havia na antiguidade é a construção das pirâmides do Egito e da muralha da China, que sem uma logística avançada não seria possível à construção, mesmo com alguns enigmas não decifrados pelos experts de como foi à operacionalização das mesmas.

O momento em que a logística foi mais lapidada foi durante as duas Grandes Guerras Mundiais, sendo até o fim delas reconhecida como uma prática exclusivamente militar. Após o fim da II Guerra Mundial começou a evolução da logística na área comercial e industrial, pois até então o transporte era comandado pela produção e os estoques eram comandados pelo marketing, finanças ou produção.

De 1950 a 1980 a logística começou a evoluir, porém apenas em áreas pontuais, pois as empresas começaram a dar mais atenção no volume de compra e venda, porém ainda pecando na parte de distribuição física.

Nos anos 90 foi quando finalmente surgiu a logística empresarial integrada mudando o conceito de que era uma área que gerava gastos para atender as necessidades de receber, armazenar e entregar seus produtos, para uma área muito importante, pois as empresas perceberam que podem ter um diferencial competitivo através da logística.

Para uma fundamentação teórica, segundo Ballou (2009, p. 27) logística é:

“[...] o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes.”

Já para Dornier (2007, p.29):

“[...] a gestão de fluxos entre marketing e produção.[...] O processo logístico atravessa todas as áreas funcionais, criando assim importantes interfaces. A gestão das atividades de uma única função pode produzir desempenho subótimo. Subordinada aos objetivos mais amplos da empresa a objetivos da função individual. Para gerenciar as atividades de interface efetivamente, devem ser estabelecidos alguns mecanismos para encorajar a cooperação entre as funções”.

Porém a logística ainda se encontra em constante desenvolvimento, e constantes mudanças dentro das empresas, assumindo mais responsabilidades importantes, e se tornando cada vez mais essencial para o sucesso da empresa.

Portanto podemos perceber que a logística é essencial em todas as áreas de uma organização, como por exemplo, na produção atendendo as necessidades da empresa, diminuindo as avarias, e proporcionando o melhor *layout* da empresa.

2.1 - Áreas de atuação no *Pet Shop*

As áreas de atuação da logística no *Pet Shop* são abrangidas desde o pedido do produto acabado até a venda para o varejista, pois não é feita a venda para consumidor final. Na figura 1 está descrito como é realizado a logística do pedido ao fornecedor.



Figura 1 - Logística do pedido ao fornecedor
Fonte: Desenvolvida pela autora

A empresa realiza o pedido à seus fornecedores, que determina o prazo de entrega. Ao receber o produto é feito a conferência para assim poder ser

feito o armazenamento. Na figura 2 descreve o processo logístico para a venda da mercadoria ao varejista.



Figura 2 - Processo logístico para venda
Fonte: Desenvolvida pela autora

A equipe de venda coleta os pedidos com os clientes, e encaminha-os para o CD (Centro de Distribuição) efetuar a separação e conferência dos mesmos. Depois de embalados é feito o carregamento e a entrega no prazo pré-determinado.

3 – Serviço ao Cliente

Serviço ao cliente vem sendo utilizado principalmente como estratégia de marketing, pois busca basicamente a satisfação e a fidelização dos mesmos. Porém serviço ao cliente também faz parte do processo logístico da empresa, pois há todo o ciclo de pedido, o tão esperado pedido perfeito e a distribuição dos pedidos feitos.

Segundo LaLonde “o serviço ao cliente é o processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado a cadeia de suprimentos de maneira suficiente em termo de custo.” (apud BOWERSOX, 2004, p.71)

Já para Doctker :

“o processo integral de atendimento do pedido do cliente. Isso inclui a recepção do pedido (por meio físico ou eletrônico), a determinação da forma de pagamento, seleção e embalagem das mercadorias, embarque, entrega, disponibilização dos serviços ao usuário final e acerto de eventuais de produtos” (apud BALLOU, 2004, p.94).

Portanto pode-se concluir que se o serviço ao cliente no quesito logístico não funcionar corretamente, e cumprir os prazos determinados, coloca em risco toda a estratégia de marketing adotada pelo *Pet Shop*. Pois ultimamente uma ferramenta muito utilizada pelo marketing é a logística, pois esta bem definida e cumprida é um diferencial de mercado.

3.1 - Ciclo do Pedido

O ciclo do pedido contempla elementos básicos dos serviços ao cliente que o profissional de logística deve controlar. O tempo do ciclo de pedido é definido como “o tempo decorrido entre o momento do pedido do cliente, a ordem de compra ou requisição do serviço, e aquele da entrega do produto ou serviço ao cliente” (BALLOU, 2006, p. 97).

Segundo Bertaglia (2009, p. 186) “a velocidade com que um pedido é processado pela administração de vendas e recebido pela distribuição é fundamental para a redução do ciclo do pedido.”, como demonstrado na figura 3.

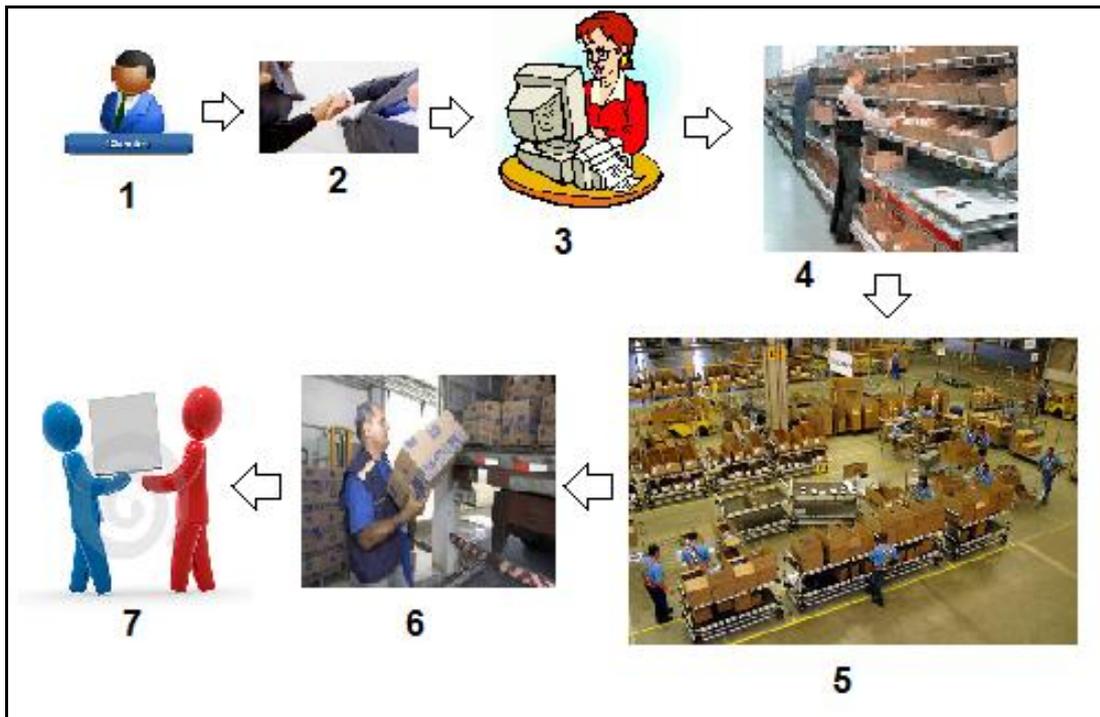


Figura 3 - Ciclo do pedido
Fonte: Desenvolvida pela autora

- 1- Os proprietários de Casas de ração e lojas de *Pet Shop* entram em contato com a empresa, ou aguardam um retorno pré-agendado por quinzena;
- 2- Vendedor credenciado da empresa visita o cliente para formalizar o pedido;
- 3- O pedido é encaminhado para a administração da empresa, para verificação de crédito, após aprovado realiza a ordem de serviço;
- 4- Separação dos produtos no CD do *Pet Shop*;
- 5- Conferência e embalagem do pedido;
- 6- Carregamento feito pela expedição do *Pet Shop*;
- 7- Entrega a Casas de ração / loja de *Pet Shop* no prazo estipulado.

Entretanto o papel do profissional de logística é ter, através do ciclo de pedido, o controle direto do tempo de entrega, ou seja, o tempo exigido para transferir a encomenda do ponto de estocagem até o ponto do cliente.

3.2 – Pedido Perfeito

Segundo Bertaglia (2009, p.196, 197) o pedido perfeito é :

“[...] uma preocupação constante, uma vez que corresponde ao pedido entregue conforme o requerido pelo cliente considerando prazos, quantidades, produtos corretos e especificações.” Mas também “quanto mais um pedido a ser atendido estiver em conformidade com os requerimentos, mais o nível de serviço aumentará”.

Há uma definição tradicional que mede o nível de serviço que são os 7 *Rights* (em português os 7 Certos), que segundo Robles são “O produto certo, para o consumidor certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e no custo certo.”

Porém pode-se considerar que nos dias de hoje, com os consumidores mais exigentes, somente estes 7Cs não basta, por isso há nova definição segundo Neves (acessado em:13/04/2013) para o pedido perfeito sendo, com o objetivo de atingir a satisfação plena do cliente:

“[...] aquele entregue por uma equipe operacional motivada, no prazo requerido pelo cliente, atendendo à quantidade e diversidade de itens solicitados, viabilizando a logística reversa, sem apresentar alguma avaria nos produtos e embalagens, com a documentação fiscal e bancária correta, causando boa impressão ao cliente, estimulando-o a comprar mais e com maior frequência.”

Quando há uma visita do representante do *Pet Shop* ao varejista para colher o pedido, o vendedor lança-o no sistema da empresa já com uma pré-determinação da data de entrega, confiando na cadeia de suprimento bem sucedida da empresa, pois sem esta bem desenvolvida não é possível tal comprometimento.

3.3 – Cadeia de Suprimentos

Segundo Novaes (2007, p.38):

“o longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor através do varejista constitui a cadeia de suprimentos.”

Para Ballou (2006, p.28)

“[...] a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio de matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos.”

Na figura 4 vê-se o fluxo de produtos e de informações conforme citado por Ballou.



Figura 4 - Fluxo de produtos e informações
Fonte: <http://ebd29.wordpress.com/>

4 – Centro de Distribuição do *Pet Shop*

O Centro de Distribuição surgiu para diminuir os custos das empresas, liberar mais espaços nas lojas, e facilitar a entrega para seus clientes.

Segundo Moura (1997, p. 32) “[...] O conceito de Centro de Distribuição concentra os pontos de estocagem em poucos armazéns de grande porte, com os pedidos de abastecimento.”

Para Calazans (acesso em: 27/04/2013):

“[...] o objetivo principal dos CDs é manter estoque a fim de suprir a cadeia logística. Estes objetivos se complementam, já que ambos focam o nível de serviço que a empresa quer proporcionar ao seu cliente final, sendo o mais importante atender ao cliente com o menos custo na hora e local certo”.

Na figura 5 demonstra todo o fluxo de funcionamento do CD.

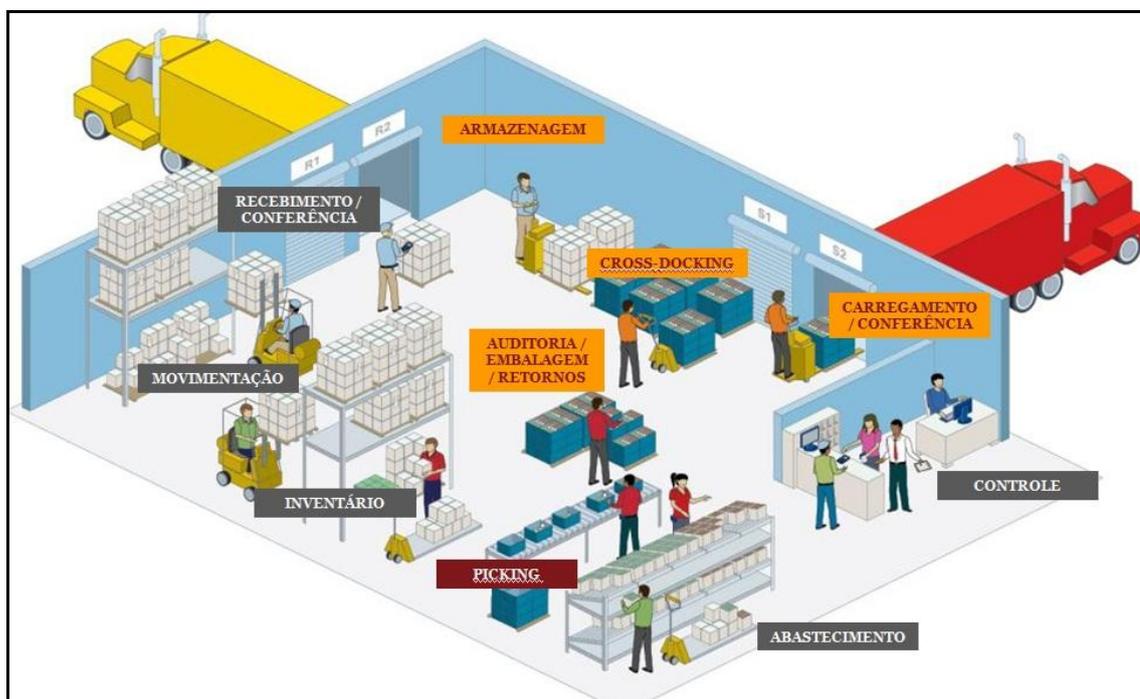


Figura 5 - Fluxo de funcionamento do Centro de Distribuição

Fonte: http://imaiempresas.tmthost.com.br/?page_id=80

No CD do *Pet Shop* não é diferente, pois há uma grande diversidade de produtos, desde alimentos até produtos estéticos. Realizando a entrega em vários estados do Brasil com menor custo.

4.1 – Compras

A compra que, antigamente era simplesmente efetuar o pedido e receber a mercadoria, evoluiu muito. Atualmente o profissional de compra tem que se preocupar, além de efetuar o pedido e receber a mercadoria, com a qualidade dos produtos, a escolha de fornecedores, a melhor oferta dos mesmos, e principalmente, monitorar o pedido para que não comprometa o setor de produção.

Segundo Ballou (2006, p. 356) “as compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização [...]”.

Ballou ainda descreve “as atividades associadas a elas incluem-se: Selecionar e qualificar fornecedores;

- Avaliar o desempenho de fornecedores;
- Negociar contratos;
- Comparar preço, qualidade e serviço;
- Pesquisar bens e serviços;
- Programar as compras;
- Estabelecer os termos das vendas;
- Avaliar o valor recebido;
- Mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade;
- Prever mudanças de preço, serviços e, às vezes, da demanda;
- Especificar a forma em que os produtos devem ser recebidos.”

Há algumas características de compras para obter melhores resultados, mas dependendo do tipo de segmento, tamanho do estoque e principalmente, o custo.

As empresas que tem estoques grandes, um ciclo grande da matéria-prima na produção, ou produto acabado no setor de vendas, podem optar pelas **compras centralizadas**, que pode resultar em preços mais baixos causados pela grande quantidade comprada, atenção especial e até mesmo o valor do transporte pode ser reduzido.

Já as empresas que possuem uma rotatividade alta de mercadorias/matéria prima, porém sem estocagem ou com estocagem mínima optam pelas **compras descentralizadas** que necessariamente devem ser praticadas localmente, também proporcionando custo reduzido em transporte.

No caso do *Pet Shop* são utilizadas as duas características, pois para os produtos alimentícios deve ser praticada a compra descentralizada, já para produtos de entretenimento pode ser utilizada a compra centralizada.

4.1.1 – A importância de compras

Além da compra ser imprescindível para o funcionamento do CD, também é muito importante para as áreas comerciais e financeiras da organização, pois o valor gasto com as compras da mercadoria / matéria-prima influencia diretamente no valor final do produto, uma vez que este gasto equivale a até 60% do valor final.

A figura 6 demonstra o quão importante é a função de compras dentro da organização, e principalmente, o quanto pode ser mais representativa a gestão de compras do que aperfeiçoamentos em outras áreas.

TABELA 10-2 Demonstração do princípio da alavancagem nas compras para atingir uma duplicação dos lucros						
	<i>Atuais</i>	<i>Vendas + 17%</i>	<i>Preços + 5%</i>	<i>Salários e benefícios - 50%</i>	<i>Despesas indiretas - 20%</i>	<i>Compras - 8%</i>
Vendas	\$100	\$117	\$105	\$100	\$100	\$100
Bens e serviços comprados	60	70	60	60	60	55
Salários e benefícios	10	12	10	5	10	10
Despesas indiretas	25	25	25	25	20	25
Lucros	\$ 5	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10

Figura 6 – Função de Compras
Fonte: Balou 2006 p. 357

4.1.2 – Quantidade e Momentos dos Pedidos

A quantidade e o momento de se efetuar os pedidos afetam os custos com transporte e manutenção do estoque e também os preços a serem pagos, portanto dependendo da condição oferecida pelo fornecedor pode ser obtido um custo diferenciado.

O modelo mais utilizado é o de compra adiantada, muito utilizada quando há uma tendência de aumento de preço do produto desejado. Porém o modelo desejado por todas as organizações seria o *Just-in-time*, ou seja, comprar o produto certo, na quantidade certa e no momento certo, mas a maioria das organizações não conseguem adotar este modelo por exigir uma proximidade muito grande com seus fornecedores e estoque zero.

Outro fator importante na decisão da compra é a relação entre a quantidade solicitada e a redução do preço oferecido pelo fornecedor, como nos produtos que não tem muita rotatividade, assim o fornecedor faz “promoções” para girar o estoque rapidamente, atrelado às grandes quantidades. No *Pet Shop* não é diferente, no caso de troca de modelo da ração por parte do fornecedor, a empresa pode obter uma grande quantidade deste modelo que esta saindo de linha com um preço reduzido.

4.1.3 – Compra por Contrato

Uma das alternativas de compra para o *Pet Shop*, principalmente nos produtos perecíveis, é a compra por contrato, ou seja, no momento da compra é firmado este contrato, garantindo ao fornecedor a quantidade x ou o valor x contido nele, porém com a entrega previamente solicitada pela empresa, sem a necessidade da entrega ser a mesma quantidade x, podendo haver mais de uma entrega no mesmo contrato. Exemplo: O *Pet Shop* firmou um contrato de 1000 (um mil) sacos de 20 Kg de ração de determinada marca, com seu fornecedor, mas as entregas serão feitas em quatro etapas de 250 (duzentos e cinquenta) sacos a cada trimestre.

Deste modo o comprador (*Pet Shop*) garante o preço da data da compra, mesmo que haja variações de preço durante o período.

4.2 - Estoque

Para Ballou (2006, p.271) “Estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas [...]”, ainda para Ballou (2006, p.271) “Estoques figuram

normalmente em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte e em armazéns das redes de varejo”.

O estoque serve basicamente, para eventualidades como: fornecedor com uma promoção para compra em grande quantidade; ou o cliente solicita uma grande quantidade, para conseguir atender este, se faz necessário ter uma estocagem deste produto.

Este conceito se baseia no estoque de segurança, para conseguir garantir o atendimento nestas eventualidades, para Bertaglia (2009, p.357) “o estoque de segurança visa proteger rupturas de estoque, enquanto se espera o recebimento do pedido”.

Por isso é necessário que a organização mantenha uma estratégia adequada para administrar o estoque, que para Bertaglia (2009, p.331) baseia-se em “definir o momento correto da compra, a quantidade ideal a ser comprada, os melhores preços, os níveis de segurança, a qualidade do bem ou serviço, são características importantes deste processo”.

Para o *Pet Shop* o estoque deve seguir o método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) em sua grande maioria, por se tratar de produtos perecíveis. Este método, que segundo Bertaglia (2009, p.363) “[...] corresponde à valorização dos itens de estoques com base no estoque mais antigo”.

4.2.1 – Política de Estoque

Para Bowersox (2004, p.228):

“A política de estoque consiste em normas sobre o que comprar ou produzir, quando atirar e quais as quantidades. Inclui também decisões de posicionamento e alocação de estoque em fábricas e centros de distribuição”, ainda para o autor “a definição da política mais adequada é a questão mais difícil do gerenciamento de estoque”.

Um das maneiras mais utilizadas para a definição da política de estoque é a de custo, pois neste quesito há três pilares fundamentais: aquisição, manutenção e de falta de estoque.

4.2.1.1 – Custo de Aquisição

O custo de aquisição ou de ressuprimento atinge uma quantidade expressiva de departamentos da empresa, pois para efetuar o pedido, precisa passar por várias áreas antes de formalizar o mesmo, resultando em um custo econômico considerável, podendo ser dividido em custos fixos e variáveis conforme figura 7.

CUSTOS FIXOS	CUSTOS VARIÁVEIS
Requisições	Inspeções
Salários dos Funcionários	Deslocamento de Funcionários
Serviços de Computadores	Transporte
Telefone \ Fax	Recepção do Pedido

Figura 7 - Comparativo de Custos
Fonte: Desenvolvida pela autora

Segundo Bertaglia (2009, p.346) pode-se calcular o custo de aquisição conforme figura 8:

Custos de aquisição = custo unitário do pedido X quantidade de pedidos por período

Figura 8 - Custo de Aquisição
Fonte: BERTAGLIA, 2009, p. 346

4.2.1.2 – Custo de Manutenção

O custo de manutenção é determinado por todos os custos envolvidos no armazenamento de produtos acabados e/ou insumos.

De acordo com Bertaglia (2009, p.346) os custos da manutenção estão “associados à existência do estoque desde o momento desde a sua obtenção até o seu consumo, esses são os custo que se acumulam quando se armazenam itens físicos”.

Já para Ballou (2006, p.279):

“os custos de manutenção dos estoques são aqueles resultantes do armazenamento, ou propriedade, de produtos durante um determinado período, proporcionais à medida das quantidades de mercadorias disponíveis”.

Podemos discriminar estes custos em quatro categorias:

- *Custos de Espaços*: estes são calculados com base na estrutura do armazém, como por exemplo: valor do prédio / aluguel, valores relativos a consumos (água, energia elétrica, entre outros), e salário de funcionários específicos do armazém;
- *Custos de Capital*: este está relacionado a estoques de longo prazo, pois não dão retorno financeiro de imediato, se transformando assim em capital da empresa;
- *Custos dos Serviços*: este está diretamente relacionado a segurança do estoque, por exemplo: Seguro por incêndio, tempestade, roubos ou outras eventualidades que possam danificar ou inutilizar uma quantidade ou até mesmo na qualidade do produto;
- *Custos de Risco*: se resume à possibilidade de obsolescência do produto.

O custo de manutenção pode ser calculado, segundo Bertaglia (2009, p.346) com a seguinte figura 9:

Custo de Manutenção = custo de manutenção por unidade X estoque médio

Figura 9 - Custo de Manutenção
Fonte: BERTAGLIA, 2009, p. 346

4.2.1.3 – Custo por Falta de Estoque

A falta de estoque é sentida financeiramente pela organização, pois causa perda de vendas (externa) e entrega em atraso de pedidos (interna).

Para Ballou (2006, p.280) “os custos de falta de estoques ocorrem quando um pedido não pode ser atendido a partir do estoque ao qual é normamente encaminhado”.

E de acordo a Bertaglia (2009, p.347) “a falta de estoque, em geral, traz consequências econômicas sérias para a empresa e provoca um impacto externo e interno”.

4.3 – Vendas

Vendas é uma das principais áreas de uma empresa, pois é de onde geralmente sai os recursos para reinvestimento, e de onde sai o lucro da produção.

Para Las Casas (1999, p. 11):

“[...] a atividade de vendas desempenha papel vital importância. Além da necessidade de integração com as demais atividades de comercialização para atingir os objetivos visados, o contato diário com os clientes da empresa é frequentemente feito através dos vendedores, que mediante a comunicação pessoal, ajudam a formar a imagem que a empresa deseja projetar”.

Porém não é possível obter um entendimento pleno de vendas sem ter um conhecimento básico de marketing, pois este possui uma visão global do setor.

Para Las Casas (1999, p. 13):

“Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade”.

Já para Drucker “o marketing deve ser encarado como uma fórmula para tornar o ato de vender supérfluo. O objetivo é conhecer e entender o consumidor tão bem que o produto ou serviço seja vendido por si só”. (apud, COBRA, 1994, p. 36).

4.3.1 – Importância de Vendas

O setor de vendas tem uma importância significativa dentro da empresa e dentro da sociedade, pois com vendas acontecem alguns “fenômenos”, podemos citar alguns:

- *Economia*: com setor de vendas é possível manter o giro econômico em alta, pois com as vendas deve-se manter a produção no mesmo ritmo, e com isso mantém empregos, mantém a renda familiar, ou seja, mantém o ciclo econômico girando, pessoas trabalham para as empresas, recebem por isso e consomem a produção do país;
- *Desenvolvimento de Profissionais*: deste setor é possível extrair talentos para outras áreas, pois as características desta função são muito abrangentes, como por exemplo, o profissional de vendas tem que ser muito comunicativo, flexível, acaba sendo um autoadministrador, entre outras. Portanto o profissional de vendas pode evoluir para cargos mais altos da empresa por ser muito polivalente;
- *Manutenção da atividade empresarial*: a empresa por si só é geradora de custos, desde sua fundação até a produção, por isso o setor de vendas é designado para recuperar os custos da empresa, pois sem este setor não seria possível manter a empresa funcionando.

4.3.2 – Planejamento de Vendas

Para Las Casas (1999, p. 61) o planejamento de vendas é:

“[...] consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações internas e externas; fazer uma previsão do que pode acontecer preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados”.

Já para Cobra (1994, p. 97) o planejamento de vendas é:

“Um permanente desafio para o homem de vendas, pois simboliza a base do planejamento financeiro, da produção e do próprio planejamento em marketing, porque tudo deságua no orçamento da empresa”.

Portanto conclui-se que o planejamento de vendas define todo o planejamento da empresa, pois baseado nele conseguimos definir o volume da

produção, e a toda a parte financeira, pois tudo gira em torno de vendas. Com base em pesquisas de mercado realizado pode ser elaborado este planejamento, e quanto mais aprofundada esta pesquisa mais preciso será os resultados.

Esta pesquisa, segundo Kotler (1998), pode ser definida como:

“A função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informações – estas usadas para identificar e definir oportunidades e ameaças do mercado; gerar, refinar e avaliar ações de marketing, monitorar o desempenho do marketing; e melhorar o entendimento do marketing como processo”. (apud, SHIMOYAMA, 2004, p. 47-48).

Porém pelo motivo de a economia brasileira não ser muito estável, há empresas que fazem planejamentos curtos, como mensais por exemplo. Mas normalmente os planejamentos são feitos acima de 1 ano, chegando até de 4 anos quando se tem um ambiente estável.

4.3.3 – Equipe de Vendas

Os profissionais de vendas, antes vistos como meros tiradores de pedidos, hoje tem atenção especial na organização, por movimentar boa parte financeira da empresa.

A equipe de vendas é formada por profissionais capacitados, com duas características quase obrigatórias: empatia, para conseguir entender as necessidades do cliente, e com isso ter um relacionamento próximo a ele; ímpeto, por terem um sentimento de necessidade, por gostarem do desafio face a face para concretizar uma venda, não necessariamente pelo dinheiro envolvido.

Mas toda equipe de vendas precisa ter um gerente capacitado. Este normalmente já vivenciou a área de vendas mais de perto, pois para ser um gerente competente, deve-se ter conhecimento técnico da área em que atua e, além de ser um bom administrador, para conseguir controlar a equipe. Acima

de tudo o gerente de vendas deve ser um líder, porém para isso acontecer o mesmo deve ter o prestígio de sua equipe, para que trabalhem na mesma sintonia.

O gerente de vendas têm quatro principais funções:

- *Planejamento*: a partir dos objetivos da empresa, deve quantificar o mercado e determinar o potencial do mesmo, o nível de renda e fazer a previsão e o orçamento;
- *Organização*: se baseia em organizar a equipe, atividades relacionadas com motivação, recrutamento e seleção, treinamento, e outros;
- *Direção*: consiste em direcionar a equipe para o que foi definido no planejamento, baseado em metas, objetivos, estratégias, outros;
- *Controle*: finalmente, quando a equipe já está alinhada com o planejamento, basta o gerente controlá-los, e buscar ações corretivas quando houver necessidade.

No *pet shop* a equipe de vendas trabalha exclusivamente na parte externa, visitando os varejistas quinzenalmente ou conforme demanda. Unidos de *Palmtops* para que os pedidos sejam encaminhados online para administração da empresa.

4.4 – Canais de Distribuição

Para Rolnicki “um canal de distribuição representa a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final” (apud NOVAES, 2007, p.124).

Para Stern *et al.*, outra definição para canais de distribuição é de que se consiste em “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo” (apud NOVAES, 2007, p.124).

Portanto conclui-se que canal de distribuição é todo o processo envolvido desde a chegada da matéria prima ao fabricante até o momento que é efetuada a venda do produto acabado, pelo varejo ao consumidor final com o

menor prazo possível, este processo então envolve os seguintes fatores: Fabricante, Atacadista, Varejo, Serviços pós-venda.

Há três segmentos de canais de distribuição, sendo eles, verticais, híbridos, e múltiplos.

- *Canal Vertical:* este canal se identifica as necessidades do mercado conforme os pedidos feitos pelos níveis inferiores da cadeia, a partir deste momento começa o processo de entrega. Fabricante encaminha os produtos ao atacadista, que por sua vez distribui aos seus varejistas para que possa realizar a venda final;

- *Canal Híbrido:* a diferença para o modelo anterior, é que neste o fabricante mantém um contato direto com seu consumidor, pois o pedido é feito diretamente por eles, após o pedido feito, o fabricante o direciona a seus distribuidores locais;

A diferença entre os modelos vertical e híbrido está demonstrada na figura 10.

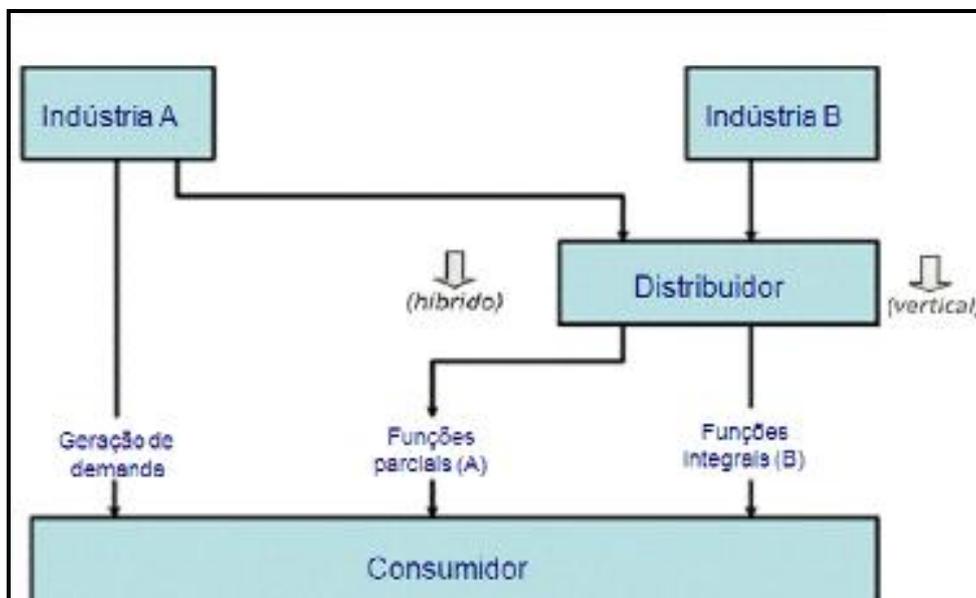


Figura 10 - Modelos de distribuição
Fonte: NOVAES, 2007, p.132 – Adaptado pelo autora

- *Canal Múltiplo:* este, por sua vez, visa ter várias opções de elementos na cadeia, tanto de distribuição como de informação, para que a definição

do qual deve ser utilizado esteja nas mãos do consumidor, conforme figura 11.

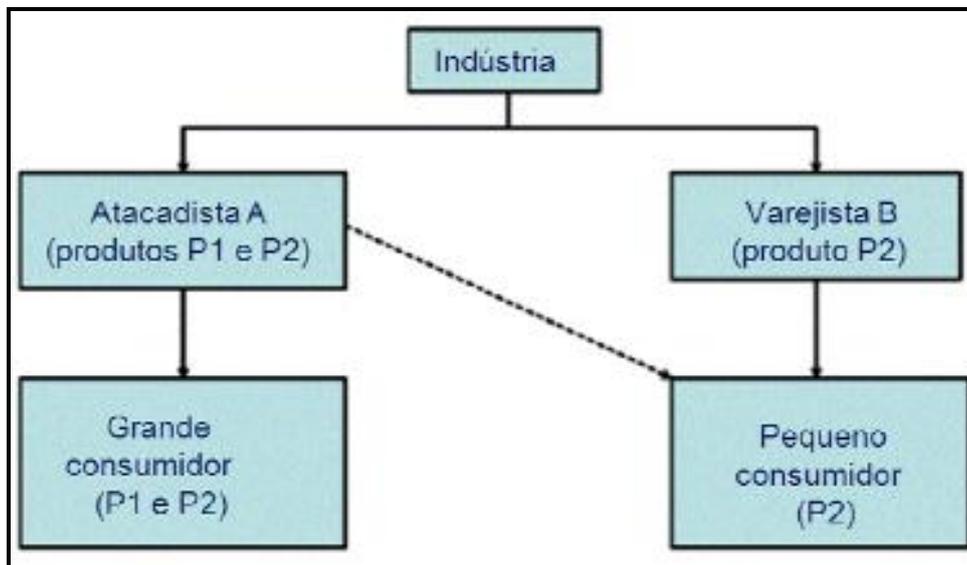


Figura 11 - Modelo de distribuição de Canais Múltiplos
Fonte: NOVAES, 2007, p.134 – Adaptado pelo autora

Portanto o canal de distribuição tem como finalidade principalmente conforme demonstrado na figura 12:

- Indução da Demanda;
- Satisfação da Demanda;
- Serviços de Pós-Venda;
- Troca de Informações.



Figura 12 – Finalidade do Canal de Distribuição
Fonte: <http://dc141.4shared.com/doc/CyuBaxIH/preview.html>

4.4.1 – Sistema de Distribuição

O sistema de distribuição ou processo de distribuição é definido pelo modelo da organização, pois este é definido conforme suas necessidades e interesses. Este sistema pode ser resumido em duas configurações:

- Distribuição “um para um”: onde toda a carga do veículo é destinada para um único ponto de destino;

- Distribuição “um para muitos”: onde a mesma carga do veículo é destinada para vários destinos, com um roteiro de entrega já pré-determinado pela empresa.

A configuração utilizada no *Pet Shop* é o de “um para muitos”, pois a mesma carga é entregue para diversos varejistas da região.

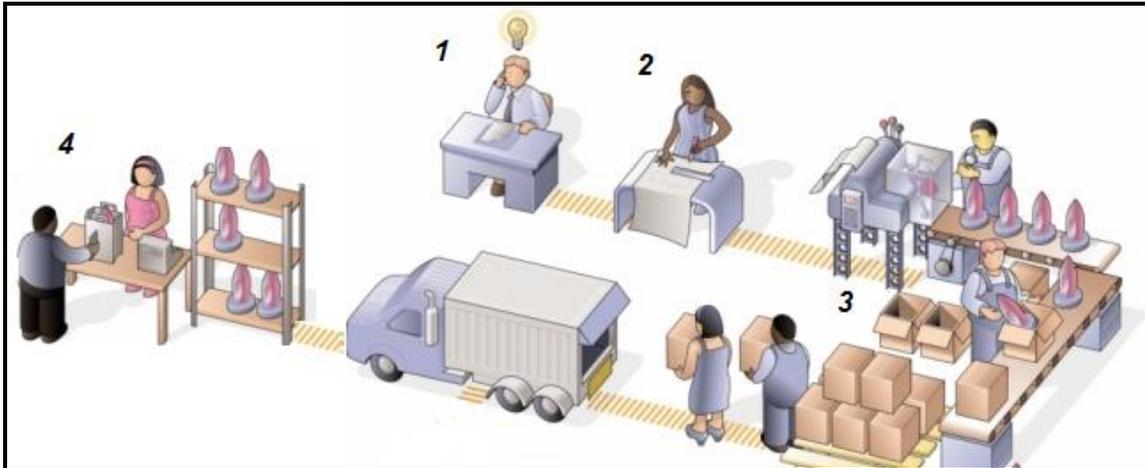


Figura 13 - Modelo de distribuição

Fonte: <http://www.pacer.com.br/a-importancia-da-cadeia-de-distribuicao/> - com adaptações

É demonstrado na figura 13 os processos que compõem o sistema de distribuição realizado pelo *Pet Shop*, sendo:

1. *Recebimento do pedido*: onde conta com um software integrado com o sistema da distribuição, após liberação o setor de distribuição possui acesso para prosseguir o processo;
2. *Planejamento e Programação do Transporte*: onde é feito o planejamento para a formação da carga, e feito a roteirização da entrega, incluindo a cotação da empresa de transporte, minimizando possíveis custos;
3. *Separação de Produtos*: este processo consiste em separação de produtos para a entrega, conferência do pedido e, embalagem correta para o carregamento;
4. *Transporte*: o último processo consiste, principalmente, em a empresa contratada seguir criteriosamente o que foi definido como planejamento e roteiro para que a entrega seja feita com qualidade e no tempo estimado.

5 – Estudo de caso

5.1 - Mercado *Pet Shop*

O mercado *Pet Shop* no Brasil cresce em um ritmo acelerado a cada ano que passa, impulsionado pelo aumento do poder aquisitivo do brasileiro, que chegam a gastar cerca de R\$400,00 por mês com seus animais de estimação, sem cuidados médicos, somente com comida e acessórios em gerais. O que também ajuda neste crescimento é na demora da natalidade dos casais atuais, que para não ficar sem nenhum membro afetivo, adotam um animal de estimação.

O mercado pet é subdividido em quatro setores, *pet food* (alimentação animal), *pet care* (cuidados pessoais), *pet service* (serviços diversos) e *pet vet* (serviços veterinários). Destes o que tem uma representação maior no faturamento total é o setor de alimentação representando quase 70% do total.

O setor pet movimentou US\$ 94 bilhões no ano de 2012 no mundo todo, sendo liderado pelos EUA, seguido pelo Brasil.

5.2 – Faturamento Brasileiro

O faturamento deste mercado está em constante crescimento, chegando a um montante de 14,2 bilhões de reais em 2012, um aumento de 16,4% referente a 2011, representados pelos 12,2 bilhões de reais, conforme demonstrado na figura 14.



Figura 14 - Subdivisão do mercado, Ranking dos países e Crescimento da população de animais
 Fonte: <http://www.revistanegociospet.com.br/materias-mercado-de-14-bilhoes.php>

Portanto baseado na imagem da divisão do faturamento pode-se definir conforme figura 15:

<i>Pet Food</i>	<i>Pet Vet</i>	<i>Pet Care</i>	<i>Pet Serv</i>
9,727	0,994	1,179	2,300

Figura 15 - Divisão em milhões de reais do faturamento
 Fonte: Elaborado pela autora

A divisão do faturamento segue liderado pelo *pet food*, em seguida vem o *pet serv* com 16,2%, o setor que apresentou maior crescimento comparado com o ano 2011 de 17,29%.

O Brasil está em segundo lugar no mercado mundial de pet, atrás apenas dos Estados Unidos da América, que detém 30% do faturamento total, graças a esta crescente dos últimos anos, que tende a se manter para os próximos anos. Principalmente pela população de pets no país, que equivalem a um pet a cada duas pessoas, o que também fica atrás dos EUA que representa um pet para cada habitante.

Porém como em todos os setores o que dificulta o crescimento é a carga tributária abusiva nacional, que compõe cerca de 49,9% do valor de venda.

Comparado a outras localidades fica muito acima, na Europa gira em torno de 18,5% e nos EUA não passa de 7% do preço final.

5.3 – Empregos

Com o crescimento da participação na economia nacional, geram uma quantidade de empregos diretos do setor elevados. Que estão discriminados cada função que é proporcionada pelo setor na figura 16.



Figura 16 - Empregos do Setor Pet

Fonte: <http://www.revistanegociospet.com.br/materias-mercado-de-14-bilhoes.php>

Pode-se ver que a maior parcela de empregos está no setor comercial, com diversas funções. Mas o setor industrial possui uma parcela importante do montante também. Com uma ênfase maior para o emprego de tosador que representa 37,7%, seguido por banhista com 12,6% e vendedor com 11,6%.

5.4 - Importação x Exportação

Com o crescimento interno da produção, foi possível aumentar a exportação de produtos pet, e conseqüentemente a redução da importação demonstrada na figura 17.



Figura 17 - Exportações Brasileiras - Mercado Pet
 Fonte: <http://www.revistanegociospet.com.br/materias-mercado-de-14-bilhoes.php>

Podemos verificar que a exportação de 2012 teve um aumento de 13,2% comparado ao ano anterior de 2011, chegando ao valor de 184,329 milhões de dólares.

Já a importação sofreu uma redução de 59,6%, reduzindo de 6,792 milhões de dólares para 2,742 milhões de dólares.

5.5 – Centro de Distribuição de *Pet Shop*

O estudo de caso é realizado para se ter uma visão mais realista do que é citado na pesquisa.

Segundo Yin (2001, p. 31):

“como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos nos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

O caso estudado foi um Centro de Distribuição de *Pet Shop* situado na RMC (Região Metropolitana de Campinas), que era o responsável pela distribuição dos produtos para os principais *Pets Shops* do Brasil, só não conseguindo entrar no mercado do estado do Rio de Janeiro e da cidade de São Paulo, por ter um distribuidor parceiro que já fazia a região.

5.5.1 – Estrutura da Empresa

Segundo Stoner (1992, p. 230) a estrutura organizacional é a “Forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. A empresa em questão era organizada da seguinte forma:

- 30 (trinta) representantes comerciais distribuídos em todas as regiões atendidas;
- 15 (quinze) funcionários de expedição;
- 1 (um) gerente da expedição;
- 6 (seis) no setor administrativo;
- 1 (um) gerente administrativo;
- 15 (quinze) motoristas próprios;
- 5 (cinco) motoristas terceirizados;
- 20 (vinte) ajudantes próprios.

5.5.2 – Ciclo do Pedido da Empresa

O ciclo do pedido, conforme já citado anteriormente nas páginas 12 e 13, segue o processo realizado pela empresa:

- 1- Os proprietários de Casas de ração e lojas de *Pet Shop* entram em contato com a empresa, ou aguardam um retorno pré-agendado por quinzena;
- 2- Vendedor credenciado da empresa visita o cliente para formalizar o pedido;
- 3- O pedido é encaminhado para a administração da empresa, para verificação de crédito, após aprovado realiza a ordem de serviço;
- 4- Separação dos produtos no CD do *Pet Shop*;
- 5- Conferência e embalagem do pedido;
- 6- Carregamento feito pela expedição do *Pet Shop*;
- 7- Entrega às Casas de ração / lojas de *Pet Shop* no prazo estipulado.

5.5.3 – Compras da Empresa

As compras realizadas na empresa eram, em sua maioria, via telefone ou email, raramente era por representante. A frequência dos pedidos era na maioria das vezes quinzenalmente para produtos de alta rotatividade, como por exemplo: osso para cachorro, brinquedos; e para os produtos de baixa rotatividade era conforme demanda. Quando da aquisição dos produtos o proprietário do negócio priorizava o preço do produto comprando sempre em grandes quantidades todos os produtos indiscriminadamente sem se atentar com o giro do produto dentro do seu portfólio de vendas.

De acordo com o Estudo de Caso, é possível perceber que o ponto mais falho da empresa é o setor de compras, pois o responsável, sempre comprava conforme promoções por grande quantidade adquirida, mesmo nos casos de produtos que não tinha alta rotatividade, gerando assim, um estoque elevado de produtos de baixa rotatividade prejudicando o espaço físico do estoque disponível para os produtos de alto giro.

5.5.4 – Estoque da Empresa

Por ser um Centro de Distribuição, toda a empresa gira em torno do estoque, portanto é o espaço mais importante da empresa, porém este foi prejudicado pelos problemas no setor de compras conforme citado no item anterior, pois como a gestão de compras está sendo mal administrado, o estoque reflete essa má gestão estando sempre sobrecarregado de produtos. Por conta disso houve a necessidade de fazer um investimento para ampliar este setor, com a construção de um mezanino para aumentar a capacidade, porém sem sucesso, pois com a persistência do erro no setor de compras, continuou sobrecarregando o estoque mesmo com o mezanino.

5.5.5 – Vendas da Empresa

A equipe de vendas da empresa era distribuída nas regiões sudeste, sul e centro oeste, atendidas pela mesma, composta por 30 representantes comerciais. Estes não tinham necessidade de se locomover até o CD, pois

tinham contato direto com gerente administrativo via rádio, telefone e email, salva exceção de reuniões mensais realizadas no CD.

A responsabilidade de cada representante era de visitar quinzenalmente os clientes, ou conforme solicitado, retirar o pedido e encaminhar ao CD via *palmtop*.

No CD havia um sistema online de comunicação com os *palmtops* dos representantes, que assim que fosse feito o registro no equipamento era impresso para ser realizada a parte administrativa do pedido, como análise de crédito, encaminhamento para expedição, emissão da nota fiscal, liberação para a entrega.

5.5.6 – Canais de Distribuição da Empresa

O único modal utilizado pela empresa era o terrestre, utilizando caminhões e utilitários de pequeno porte, contando com os motoristas próprios e terceirizados quando necessário, porém sempre com ajudantes próprios acompanhando.

O pagamento dos pedidos era feito no ato da entrega para o ajudante, mediante acordado anteriormente com o representante, se houvesse discordância tinha a necessidade de o ajudante entrar em contato via rádio (fornecido pela empresa) com o setor administrativo para solicitar a autorização da mudança no cadastro.

O retorno dos caminhões era vazio, menos quando havia baixo estoque de algum produto, e o fornecedor estivesse na rota de retorno do motorista, neste caso o mesmo retirava o pedido solicitado pelo administrativo para que não precisasse esperar a entrega do fornecedor, sendo assim, em alguns casos economizando, pois não era cobrado o frete do fornecedor.

6 - Conclusão

Na elaboração deste projeto, cujo tema principal foi Centro de Distribuição de *Pet Shop*, buscou-se demonstrar todo o processo utilizado no CD, evidenciando a importância da logística no seu funcionamento, que na verdade é uma peça presente em todo este processo.

No trabalho foi conceituada a logística, demonstrando sua história e conceito, para se obter um conhecimento prévio do assunto principal do projeto, que é o Centro de Distribuição, abordando todo o método realizado no setor de compras, estoque, vendas, e canais de distribuição, detalhando todo o funcionamento destes no segmento de *Pet Shop*.

Também foi analisado o mercado do *Pet Shop* nacional e internacional, fazendo um comparativo das duas maiores frentes deste segmento, Brasil e Estados Unidos da América. Podendo visualizar o crescimento constante do segmento no país.

Baseado no Estudo de Caso foi identificado que a administração do setor de compras realizando aquisições de produtos somente levando em consideração os preços dos produtos na hora da compra, prejudica toda a estrutura da empresa em questão por não ter o controle da necessidade dos produtos para o funcionamento do CD acarretando altos níveis de estoque e falta de espaço para uma correta armazenagem.

Como solução dever-se-ia profissionalizar o setor, pois a empresa é administrada pelo proprietário, que por sua vez não possui conhecimento técnico da área. E informatizar o estoque, para que o setor de compras tivesse acesso da real necessidade de produtos.

Com isso otimizaria o estoque, não o tornando obsoleto, e reduzindo a possibilidade de avaria, já que melhoraria a acomodação dos produtos dentro do CD. E também reduziria gastos desnecessários nas compras.

Com esta proposta possibilitaria a melhoria do fluxo logístico já citado, e também ocasionando a redução de gastos com fretes para entregas por parte dos fornecedores, pois se o setor de compras tiver maior acesso ao setor de

entrega, poderia associar melhor as entregas para que na volta do caminhão vazio, fosse feita retirada de pedidos nos fornecedores, com isso reduzindo os fretes pagos e otimizando o transporte.

Bibliografia

ACESSORIA DE IMPRENSA. Mercado pet em números. **Pet shop magazine**.

2013. Atualizada em: 01 mar. 2013. Disponível em:

<<http://www.petshopmagazine.com.br/2013/03/01/mercado-pet-em-numeros/>>.

Acessado em: 5 maio 2013.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BARROS, Monica Coutinho de. **Warehouse management system (WMS):**

conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição. Dissertação (Mestrado) Disponível em:

<http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas/0311065_05_cap_03.pdf>

Acessado em: 27 abril 2013.

BENJAMIN Albiach Galan, ERIC Isselle. 2013 O Mercado de 14 bilhões de reais. **Revista negócios Pet**. Disponível em:

<<http://www.revistanegociospet.com.br/materias-mercado-de-14-bilhoes.php>>.

Acesso em: 05 maio 2013.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 546 p.

BOWERSOX, D.J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed. - 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010. 594 p.

CARVALHO, Roberto Luís da Silva. **Animais de estimação nas famílias**

contemporâneas: padrões de comportamento e consumo. Dissertação (Mestrado). Disponível em:

<[http://www.ence.ibge.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=457136aa-](http://www.ence.ibge.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=457136aa-2bc6-4b70-a5d2-986b21ea3cdd&groupId=37690208)

[2bc6-4b70-a5d2-986b21ea3cdd&groupId=37690208](http://www.ence.ibge.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=457136aa-2bc6-4b70-a5d2-986b21ea3cdd&groupId=37690208)>. Acessado em 5 de maio 2013.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 570 p.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 233 p.

LOGÍSTICA & DILIGENCIAMENTO. **Como funciona o setor de compras**. Disponível em: <<http://diligenciamento.wordpress.com/2010/04/08/como-funciona-o-setor-de-compras/>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. Mais um componente para o pedido perfeito. **Administradores**. Pedido Perfeito. 2010. Atualizada em: 28 set. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/mais-um-componente-para-o-pedido-perfeito/38427/>>. Acessado em 13 abr. 2013.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 400 p.

ROBLES, L. T. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil**: em busca de alianças logísticas estratégicas. São Paulo, 2001. 28 p. Tese de Doutorado - USP.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5^o ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.