

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

MELQUIZEDEQUE DE ARAÚJO MOREIRA

**A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: O CASO AURORA ALIMENTOS**

Natal / RN
2007

**A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: O CASO AURORA ALIMENTOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, M. Sc.

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Moreira, Melquizedeque de Araújo

A influência da terceirização na qualidade dos serviços logísticos: o caso Aurora Alimentos / Melquizedeque de Araújo Moreira. – Natal: FARN, 2007.

60f.

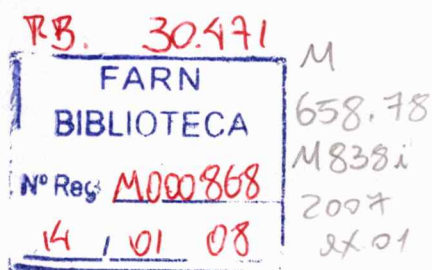
Orientador: Fabrícia Abrantes Figueiredo Rocha (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Logística Empresarial – Monografia. 2. Terceirização de Serviços – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC
658.78

CDU



MELQUIZEDEQUE DE ARAÚJO MOREIRA

**A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: O CASO AURORA ALIMENTOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio grande do Norte e aprovada em 29 de 11 de 2007, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:



FABRÍCIA ABRANTES FIGUEIREDO DA ROCHA, M. Sc.

Professor Orientador



FLÁVIO EMÍLIO MONTEIRO CAVALCANTI

Membro Examinador

Dedico a minha Esposa Cristiane Roberta Lima que me deu apoio ao longo da minha jornada Acadêmica, a um Grande Potiguar Antonio Custódio (meu pai - in memoriam) e minha mãe Nailde Moreira.

AGRADECIMENTOS

À Deus por iluminar meus caminhos no dia-a-dia, e por Ele ter feito com que eu estivesse me Graduando no estado natal do meu pai, que eu sinto por não estar aqui presente neste momento.

À minha família que apesar da distância que nos separa estiveram sempre presente.

À minha filha de coração Giovanna Lima que me ensinou muito com sua perseverança nestes dois últimos anos em sua busca por ascensão Profissional.

À minha segunda família à Aurora Composta por: Joacir Tumelero, Rubens Silva, Roberta Coutinho, Daysy Andrade, Adalberto, João Batista, Ricardo Vieira, Diogo Soares, Ana Cláudia, Ana Kátia, Alexandro e todos que compõem a área Comercial.

A um Grande Amigo que enxergou a minha Capacidade Profissional e apostou no meu desempenho dentro da empresa e a quem devo o fato de estar no Rio Grande do Norte – Sérgio Santiago.

À Meus amigos de turma Cozângela e Andriélio que muito contribuíram e me motivaram na reta final de conclusão desta monografia.

À Coordenadora de Curso Catarina Souza que me recebeu com muito Carinho e fez com eu acreditasse que esta Instituição era a mais indicada para Conclusão de minha formação Acadêmica.

E Todo Corpo Docente da FARN que contribuíram na minha formação Acadêmica e Profissional.

“Mesmo as noites totalmente sem
estrelas podem anunciar a aurora de
uma grande realização.
Hoje, realizei a minha...”
(Luther King)

RESUMO

A Terceirização de serviços está presente de forma cada vez mais significativa nas empresas e desempenha um papel fundamental no processo de crescimento das corporações. Este trabalho, que apresenta a Empresa Cooperativa Central do Oeste Catarinense – Aurora tem como objetivo mostrar o impacto da qualidade dos serviços terceirizados na organização da sua logística, e mensurar a satisfação junto aos seus parceiros. Para a construção do estudo, realizou-se pesquisa de campo onde foram aplicados questionários. Concluiu-se que a terceirização da logística representa um diferencial na redução de custos além de proporcionar que a empresa execute suas atividades operacionais com maior focalização no seu *core business*.

Palavras-chave: Terceirização de serviços. Logística.

ABSTRACT

The outsourcing of services is present of form each more significant time in the companies and plays a basic role in the process of growth of the corporations. This work, that presents the Cooperativa Central do Oeste Catarinense – Aurora dawn has as objective to show the impact of the quality of the services the mediator in the organization of its logistic one e to measure the together satisfaction to its partners. For the construction of the study, field research was become fulfilled where questionnaires had been applied. One concluded that the outsourcing of the logistic one represents a differential in the reduction of costs besides providing that the company executes its operational activities with bigger focus in its Core business.

Key words: The Outsourcing of services. Logistic.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Caracterização da empresa	12
1.2	Contextualização do problema	14
1.3	Objetivos	16
1.4	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
	Aspectos Históricos da Logística	19
	Sistema Logístico	20
	Atividades Primárias da Logística	22
	Transporte	23
	Manutenção de estoque	25
	Processamento de Pedidos	27
	Atividade de apoio da Logística	28
	Armazenagem	29
	Movimentação de Materiais	30
	Embalagem de Proteção	31
	Classificação e codificação de produtos	33
	Manutenção de informação	33
	Custo de Armazenagem	34
	Terceirização da Logística	36
	Vantagens e desvantagens da Terceirização	38
	Motivação para a terceirização das atividades logísticas	40
	Operador Logístico	41
3	METODOLOGIA	44
3.1	Tipo de pesquisa	44
3.2	Delineamento da pesquisa	45
3.3	Área de abrangência	46
3.4	Amostragem e limitação da pesquisa	47
3.5	Técnicas de coletas de dados	47
3.6	Coleta e Registro de dados	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
5	RESULTADOS DO TRABALHO	55

5.1	Diagnóstico Situacional	55
5.2	Proposta Técnica	56
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

Devido ao processo de globalização, da complexa legislação trabalhista no Brasil e da necessidade estratégica de se concentrar em suas atividades-fim, as empresas também tiveram que buscar alternativas para o gerenciamento da sua mão-de-obra ou transferir parte de sua produção e serviços para terceiros com a finalidade de reduzir custos, administrarem melhor a produção e continuarem competitivas.

A aplicação da técnica da terceirização transforma a organização empresarial clássica, passando para uma nova estrutura, considerada como mais eficaz. Ao invés das empresas progredirem verticalmente, aumentando a sua estrutura, ocorre uma fragmentação desenvolvida no sentido horizontal, com a participação de outras empresas, que em condições de parceria, desenvolvem as atividades consideradas acessórias (atividade-meio), deixando-as concentradas nas suas atividades essenciais (atividade-fim).

A Terceirização da Logística é uma técnica, em linhas gerais, moderna, face esta área ser considerada relativamente nova na estrutura das organizações brasileiras, que se baseia num processo de gestão com critério de aplicação, visão temporal e uma ótica dimensionada para alcançar objetivos determinados. Nesta perspectiva, a Aurora transfere para terceiros a execução de seus serviços logísticos, visando o aprimoramento dessa atividade, a satisfação de seus clientes, agregando novos serviços e valores dentro da estrutura já existente.

É oportuno enfatizar que há grandes oportunidades de melhoria, através da Terceirização, tanto de produtividade como de qualidade. Estar preparado para novas mudanças é necessário, pois este processo é tão irreversível quanto benéfico à própria empresa e utilizando como cenário a Aurora, este trabalho terá como objeto de estudo a satisfação da demanda quanto à operacionalização dos serviços logísticos prestados pela Frigoserv, para a posterior elaboração de ações de melhoria que venha a robustar esta parceria.

O presente trabalho será apresentado em três etapas: a parte inicial destaca a caracterização da empresa, relatando um breve histórico da

organização; contextualização do problema, exibindo os pontos críticos de maneira sucinta; objetivos, demonstrando a pretensão geral buscada e os pontos específicos que se fizeram necessários; justificativa, relatando a importância, oportunidade e viabilidade do estudo; e metodologia, ou seja, tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamento de dados. A segunda parte destina-se a apresentação do referencial teórico, abordando uma pesquisa bibliográfica acerca da Logística, mas direcionando-se a Terceirização de serviços, com o propósito de dar subsídios a composição do diagnóstico situacional e as ações propostas. A terceira parte destina-se aos resultados obtidos e as respectivas conclusões e referências consultadas.

1.1 Caracterização da empresa

No ano de 1969, reuniram-se em assembléia com feito oficial de constituir uma sociedade cooperativa, 18 homens, representando oito Cooperativas do Oeste Catarinense – Aurora. Mal sabiam eles que o intuito inicial de melhorar as condições do produtor rural de suínos e conseguir espaço no mercado, iria tão longe.

Há 38 anos completados neste ano, o setor frigorífico se caracterizava pelas atividades artesanais, oferecendo uma pequena variedade de produtos. A Cooperativa Central Oeste Catarinense Aurora buscou investir na industrialização da matéria-prima para agregar mais valor aos seus produtos e crescer, levando toda uma comunidade que começava a fazer parte desta cooperativa na cidade de Chapecó, no estado de Santa Catarina.

Durante mais de três décadas, a Aurora obteve nobres conquistas: fez crescer uma região deu qualidade de vida ao homem do campo, foi responsável pelo surgimento e sustentação de comunidades inteiras, modernizou o setor frigorífico e deixou sua marca em um dos períodos de maior desenvolvimento agroindustrial do Brasil.

Hoje a Cooperativa Central Oeste Catarinense Aurora é um dos maiores conglomerados industriais do Brasil e referência mundial na tecnologia de processamento de carnes, com 17 cooperativas filiadas, 74.252 mil associados e mais de nove mil funcionários distribuídos por todo o Brasil. Sua atuação abrange o mercado de carnes suínas e de aves, de rações, de sucos, de pizzas e de laticínios, com um amplo “mix” de produtos.

A Aurora é a maior abatedora de suínos de Santa Catarina e uma das maiores em abate no Brasil, tendo como sua concorrente a Sadia e sua segunda marca Rezende, bem como a Perdigão, com sua também segunda marca a Batavo. Suas prioridades giram em torno da ampliação do “mix” de produtos com embalagens menores e semi-elaborados, levando ao consumidor alimentos de preparo rápido.

O grande diferencial da empresa Aurora está em ser moderna, voltada ao mercado, e estar comprometida com os produtores rurais, com as comunidades onde está inserida e com os consumidores de seus produtos. Sua missão consiste em “Valorizar a qualidade de vida no campo e na cidade, produzindo alimentos de excelência”, enquanto que sua visão é “Ser referência como cooperativa fornecedora de alimentos”.

De maneira mais específica, a Coopercentral Aurora decidiu abandonar o processamento de frutas e investir em estrutura própria para industrialização de lácteos. Para operacionalizar essa decisão, irá transformar a indústria de sucos concentrados de Pinhalzinho (SC) em uma fábrica de lácteos, inclusive leite em pó. Com forte atuação na área de produtos à base de suíno e frango, os negócios da Aurora com sucos e leite representam, respectivamente, 1% e 4% da receita operacional bruta de R\$ 1,753 bilhão

(2005).

A opção pelo leite deve-se a grande oferta de matéria-prima (mais de 1 milhão de litros por dia), enquanto a produção de laranja estacionou em 40 mil toneladas/ano, impedindo ganhos de escala e fazendo a indústria de Pinhalzinho trabalhar apenas sete meses por ano.

A Aurora também pretende ampliar sua presença no mercado mundial. E, com isso, elevar as exportações de 25% para pelo menos 35% das receitas totais. Assim, está estabelecendo novas parcerias para uma ação mais agressiva no comércio internacional, acreditando que a credibilidade da marca é o seu maior patrimônio: atrás dela estão os valores cooperativistas, os compromissos com alimentos de alta qualidade, com a valorização do produtor e com a proteção das riquezas naturais.

Portanto, há quase 40 anos o consumidor brasileiro confia nos produtos fabricados pela Aurora, que trabalha com afinho, todos os dias, para preservar esse patrimônio do cooperativismo. Está também ampliando o mercado, sendo as regiões de maiores investimento a Norte e Nordeste, contando com filiais (Recife-PE) e parceiros (Distribuidores), no planejamento de pulverização da marca.

1.2 Contextualização do Problema

Com a preocupação da empresa voltada para sua atividade-fim, a Terceirização de atividades integrantes da Logística foi efetivada. Entretanto, esta prática pode vir a apresentar algumas inconsistências, se não for bem aplicada e administrada, pois ao mesmo tempo em que oferece vantagem, dando-lhes a possibilidade de se voltarem para seu negócio principal, também pode contribuir para que o ambiente organizacional fique vulnerável à falta de transparência na comunicação e no conhecimento compartilhado.

Neste direcionamento, diante da Terceirização das atividades logísticas, alguns itens podem ser caracterizados como problemáticos, afetando a atuação da empresa Aurora no mercado. Assim, podem ser destacados:

- O principal parceiro na parte de Terceirização do armazenamento das mercadorias, isto é, a empresa Frigoserv, adota critérios não condizentes com a necessidade de controle da Aurora para o recebimento e expedição de mercadorias, não conseguindo mostrar na íntegra o estoque, acarretando o não acompanhamento da movimentação. Este problema passa a ser mais crítico diante da ausência de um funcionário específico responsável para desempenhar o controle, face ao volume de mercadorias movimentado;

- Não existe acompanhamento em seus roteiros de entrega, comprometendo à credibilidade no cumprimento dessa atividade, evidenciando a inoperância do setor de apoio da logística de transporte. Isto é um ponto crítico e prioritário, pois expõe a atuação da empresa frente aos clientes, que podem ter sua programação de entrega não obedecida diante de atrasos, por exemplo;

- Quanto ao romaneio adotado pela Frigoserv para expedir os pedidos, verifica-se a ausência de padrões, especificando informações essenciais para se ter controle do processo, ou seja, o horário e a prioridade para carregamento simplesmente não são identificados. Um fator oportuno de ser destacado é que esta empresa efetua a Logística de mais de dez empresas em uma mesma instalação;

- Apenas um funcionário é responsável pelo contato com as terceirizadas, na parte de armazenagem e distribuição. A ausência de um auxiliar de Logística para acompanhar as atividades em horários distintos gera morosidade nas soluções de ordem prática e no acompanhamento dos romaneios de entrega;

- Dentre os diversos gargalos na parte de logística de transporte ressalta-se os entraves que ocorrem nos Postos de Fiscalização das divisas de Estado, que atrapalham a programação de entregas nas datas previstas. Não há um trabalho efetivo por parte do setor fiscal da empresa no que diz respeito a toda e qualquer alteração de tributo nos estados de destino das cargas;

- A terceirizada de armazenagem não possui área restrita e

destinada a cada cliente na parte de avarias, gerando descontrol em seus processos de acompanhamento e, respectivamente, no controle dos estoques das empresas contratantes. Com isso, se tem que exigir a separação das mercadorias de acordo com o grau de avarias e informados com urgência de tais aspectos para a resolução de problemas dessa natureza.

Diante dessas colocações se faz oportuno questionar: qual a real influência da Terceirização das atividades de armazenamento e transporte na qualidade do serviço logístico?

1.3 Objetivos

O trabalho consiste em analisar as dificuldades e oportunidades encontradas nos processos de Terceirização das atividades logísticas, que tem como pilar básico a transferência de atividades acessórias repassadas e executadas de uma empresa para outra de serviços especializados. Portanto, este trabalho tem como objetivo propor melhorias para otimizar o relacionamento entre a Empresa Aurora e Operador de serviços terceirizados na Logística, com o propósito de gerar eficácia no desenvolvimento das suas atividades, buscando a modernização e eficiência administrativa.

Para tanto, se fez necessário:

- Identificar o papel e a contribuição da terceirização para a otimização dos serviços logístico na empresa Aurora;
- Levantar o fluxo e a cadeia logística praticado na empresa Aurora;
- Conhecer a dinâmica operacional dos serviços de terceirização desenvolvido pelo Operador logístico;
- Levantar o índice de avarias e devoluções;
- Analisar o processo relacionado ao fluxo de materiais entre Aurora e Operador logístico.

1.4 Justificativa

A Logística, até então restrita ao seu papel clássico de transportar, armazenar e disponibilizar bens para transformação e consumo, assumiu novo papel, o de Logística Empresarial e Integrada. Um dos maiores desafios

impostos no novo ambiente é a identificação e obtenção de recursos e processos que contribuam para o enfrentamento da concorrência na sociedade capitalista.

Anteriormente chamado de “gestão de distribuição física”, a Logística abrange maiores horizontes, possibilitando mais do que somente a distribuição, como também tudo que está relacionado com controle de estoques, armazenagem física, marketing, planejamento e controle dos processos internos.

Para Novaes (2001, p.34), a Logística consiste no processo de planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente, o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, abrangendo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, como o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Ballou (1993, p.18) ainda ressalta que a Logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final. Enquanto que Philippe-Pierre Dornier (2000, p.45) destaca que corresponde a gestão de fluxos entre funções de negócio e inclui todas as formas de movimentos de produtos e informações.

O desempenho diante da competitividade global é o desafio imposto a pessoas, organizações e governos, fazendo com que novos processos de criação e condução de negócios surjam, ancorados, principalmente, na Tecnologia da Informação. Assim, a racionalização de processos, com a conseqüente agregação de valor (e redução de custos) os produtos e serviços, tornaram-se ponto vital para o desenvolvimento de empresas e de nações.

Neste direcionamento, nos últimos anos, vem se verificando, em diversos setores e empresas, processos de terceirização tanto de processos e produtos, como de operações. Segundo Queiroz (1998, p.36), em face da nova realidade econômica e financeira e da competitividade do mercado brasileiro, o desenvolvimento de projetos de Terceirização é uma importante meta a ser atingida. A busca da modernização e da eficiência administrativa deverá ser constante e não permite o posicionamento acomodado das empresas, apenas contemplando o avanço dos concorrentes.

A inovação e o aprendizado permanentes são, cada dia mais, um requisito básico para que as empresas se mantenham vivas e competitivas. A competitividade passa a ser um alvo móvel, o que exige foco na atividade e excelência operacional. Ao delegar a atividade logística a um operador externo competente, a empresa contratante libera tempo e energia para se dedicar a estratégica missão de desenvolver e aperfeiçoar a competência central do seu negócio. A flexibilidade operacional, ou seja, a capacidade de se adaptar rapidamente a flutuações de preços e demanda e a diferentes exigências do mercado, é um requisito para sobrevivência.

Ao contratar com terceiros a operação de suas atividades logísticas, a empresa transforma custos fixos em variáveis, reduzindo substancialmente seu ponto de equilíbrio, ganhando por consequência flexibilidade operacional.

A reestruturação que as empresas vêm enfrentando desde o início dos anos 80 encontra-se atrelada às estratégias competitivas pela melhoria da qualidade dos processos produtivos e dos produtos finais. Ela implica tornar a empresa o mais enxuta possível, tornando assim a terceirização como uma importante ferramenta nesse processo.

Portanto, o assunto abordado nessa pesquisa retratou a realidade da Terceirização na qualidade dos serviços na Logística e apresentou propostas para melhorar o relacionamento empresa-cliente, demonstrando sua importância e oportunidade.

Por fim, a pesquisa também ganhou relevância à medida que apresentou sugestões que devem resultar em melhorias no nível de competitividade das empresas envolvidas, identificando inclusive ameaças e oportunidades que podem ser usadas em ações estratégicas com a finalidade de se encontrar alternativas para o aperfeiçoamento dos processos de terceirização nas operações logísticas e se evitar o descompasso de percepções sobre as reais prioridades competitivas e os objetivos operacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico consiste na apresentação de uma revisão bibliográfica acerca da Logística, centrando um direcionamento para a Terceirização de serviços, face a temática abordada na pesquisa. Assim, a seguir, serão formalizados aspectos históricos da área analisada, destacando suas atividades integrantes, enfatizando o armazenamento e movimentação dos materiais, bem como a Terceirização.

2.1 Aspectos Históricos da Logística

O exército francês usou o termo Logística, pela primeira vez, durante o século passado, para definir o sistema de administração e distribuição de provisões as tropas. Já na segunda Guerra Mundial, o conceito estendeu-se aos países aliados. O planejamento logístico permitia a perfeita administração das remessas de alimentos, equipamentos e tropas às regiões conflagradas, através da utilização correta dos meios de transporte.

Logo em seguida, a Logística começou a ser utilizada pelas empresas e foi definida com um modelo de análise e administração integradas, que permite otimizar o fluxo de materiais, desde sua fonte primária, a colocação nos pontos de venda como produto final até o cliente. Com esse enfoque, estendeu-se sua aplicabilidade à indústria e ao comércio, começando a tomar corpo como ciência econômica.

O próprio desenvolvimento industrial propiciou o impulso necessário a essa expansão. Até os anos cinquenta, administrar empresas significava basicamente, buscar a eficiência na produção. Gradualmente essa preocupação foi cedendo espaço ao *marketing*. Percebeu-se que era o consumidor e, não apenas o fornecedor que determinava as tendências do mercado.

Conforme relatos de Ballou (1993, p. 29), “O período entre o início dos anos 50 até a década de 60 representa a época de decolagem para a teoria e a prática da logística. O ambiente era propício para novidades no pensamento administrativo. O *marketing* estava bem estabelecido em muitas instituições educacionais e orientava as empresas”.

Com o passar dos anos, os problemas logísticos tendem a tornar-se mais complicados. Existem mais tipos de serviços de transporte a selecionar, a proliferação de variedades de produtos leva a maior número de itens de estoque para serem administrados e a demanda dos consumidores por melhores níveis de serviços muitas vezes resulta em maior quantidade de depósitos no sistema de distribuição.

Suas origens se confundem com as primeiras relações de troca. No entanto, a sistematização e planejamento dessas operações, denominada Logística, são recentes. No Brasil, o processo de difusão teve início, de forma ainda tímida, nos primeiros anos da década de 90, com o processo de abertura comercial, mas se acelerou a partir de 1994, com a estabilização econômica propiciada pelo plano real.

Com o desenvolvimento da globalização e abertura da economia, as empresas procuraram novos referenciais para atuarem, principalmente no que tange a Logística. No entanto, os passos ainda são curtos, ainda existem muitas empresas trabalhando de forma arcaica, ou seja, controlando seus fluxos através de estoque sem uma integração desejada. Neste sentido, como, de fato, pode ser caracterizada a Logística?

2.2 Sistema Logístico

Os bens e serviços produzidos por uma empresa são adquiridos através de bens e serviços de um mercado e poderão passar por processamentos ou apenas seguir por um canal de distribuição até o consumidor final. A cada transformação que o produto sofre (física, temporal ou espacial) é agregado um valor ao produto para melhor atender seu cliente. Esse valor é agregado durante a transferência de propriedade entre agentes que entre si estabelecem uma relação de troca desses bens e serviços.

Segundo Alves (2001, p.26), a logística é responsável pela movimentação geral dos produtos, que pode acontecer em três áreas: suprimento, apoio à produção e distribuição física, enfrentando problemas de tempo, custo, comunicação, movimentação e transporte de materiais e produtos. Ainda ressalta que a logística tem como meta estratégica a melhoria na movimentação e armazenagem de materiais e produtos, através da

integração das operações necessárias entre as áreas de suprimento, produção e distribuição física.

O sistema logístico é formado por vários canais e a integração desses canais depende de três aspectos: tecnologia (de processo e informação), comunicação e poder dos agentes associados aos canais.

Para Bowersox; Closs (2001 p.133), o sistema logístico passou por uma evolução, e foi dividida em cinco eras:

a) Do campo ao mercado - preocupação com o escoamento da produção agrícola;

b) Funções segmentadas - preocupação com a movimentação de matérias, principalmente armazenamento e transporte de bens.

c) Funções integradas – foco mais amplo, transportes, distribuição, armazenagem, estoque e manuseio de materiais.

d) Foco no cliente – ressaltando produtividade e custos de estoques.

e) Logística como elemento diferenciador – globalização, tecnologia da informação, responsabilidade social e ecologia.

Ainda segundo Bowersox; Closs (2001 p.133), a estratégia de negócios da empresa define o projeto do sistema logístico que ela deve estabelecer. Os padrões de desempenho são estabelecidos segundo níveis de serviço definidos:

- O serviço visto como uma atividade, ou seja, um processo a ser gerenciado, cujo objetivo é complementar as atividades estabelecidas no contrato do produto/serviço;

- o serviço visto segundo seus níveis de desempenho, em que o gerenciamento acontece através de estabelecimento de metas de desempenho que deverão ser controladas e monitoradas, para que eventuais mudanças sejam rapidamente identificadas;

- o serviço como filosofia de gestão, isto é, integrar e gerenciar todos os elementos de interface dentro de um mix de mercado predeterminado, com o objetivo de otimização custo x serviço.

Salienta ainda que as três principais funções do Sistema Logístico são: Função Informativa (principalmente no controle na transferência física de pedidos); Função Física (transporte e manuseio de cargas e outras atividades associadas ao transporte e manuseio); Função do Tipo Financeira (pagamento

de serviços e mercadorias). Essas funções estabelecem o fluxo físico e de informação.

Conforme Novaes (2001, p.41), o serviço logístico pode estar relacionado a aspectos de pré-transação, transação e pós-transação, que estão associados à troca do produto entre as partes envolvidas (fornecedor e cliente), à pesquisa de mercado, à assistência técnica, ao serviço de apoio ao consumidor, dentre outros. A pré-transação está relacionada a fatores que auxiliam a troca informando ao cliente o que se deve esperar do produto, as formas de distribuição e responsabilidades. A transação está relacionada com a entrega do produto ao cliente, influenciando tempo e condições de entrega. A pós-transação refere-se ao acompanhamento do produto após a entrega ao cliente e a questão da logística reversa.

Acrescenta que as atividades logísticas demandam uma gestão intra e interfirmas e os componentes do sistema logístico que devem ser gerenciados, a fim de garantir a integração da cadeia são: estrutura de instalações, previsão de necessidades e gestão de pedidos, transporte, estoques, armazenagem e manuseio de materiais, sendo que os componentes que mais contribuem com os custos logísticos são o transporte, a manutenção de estoques e processamento de pedidos (definição do tempo de entrega).

Os serviços do sistema logístico devem ser estruturados de forma flexível para que possa alcançar suas metas com o menor custo e a comunicação entre clientes e tomadores de decisão em logística tem que ser bastante facilitada, considerando o dinamismo do mercado e da competição.

2.3 Atividades primárias da Logística

Ao agilizar o fluxo de informações e materiais, a Logística permite maior eficiência no suprimento da fábrica, no planejamento da produção e na distribuição física dos produtos acabados, que atua diretamente sobre dois pontos chaves na avaliação do desempenho empresarial do tempo e dos custos.

Assim, diante desse contexto, pode-se destacar, segundo Ballou (1993, p.23), que para implantar melhoramentos na estrutura industrial é necessário dinamizar o sistema logístico, que engloba o suprimento de

materiais e componentes, a movimentação e o controle de produtos e o apoio ao esforço de vendas dos produtos finais, até a colocação do produto acabado no consumidor.

Segundo Ballou (1993, p.24) são três atividades primárias da Logística:

a) Transporte: é a atividade de maior importância entre as empresas, por ter uma grande participação nos custos logísticos.

Na verdade, a atividade Transporte, considerando Novaes (2001, p.283), engloba a definição das rotas de entregas e a escolha do modal mais adequado de ser usado, considerando, inclusive, o volume de mercadorias a ser transportado.

b) Manutenção de estoque: utilizada para manter o produto em condições a atender a oferta e demanda.

Segundo Dias (1993, p.21), o estoque pode ser considerado elemento bastante característico da Logística. O grande desafio consiste em ter o dimensionamento adequado dos seus níveis, de forma a não ter excessos ou rupturas.

c) Processamento de pedidos: mesmo sendo uma atividade de custo baixo em comparativo ao Transporte e manutenção de estoque, sua importância vem do fato de ser um elemento que utiliza o mede tempo necessário para levar bens e serviço aos clientes.

Essas atividades são consideradas primárias porque ou elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística. Dessa maneira, diante do foco deste estudo, se faz oportuno abordá-las com maior nível de detalhamento.

2.4 Transporte

Uma das funções da Logística é integrar as tarifas de fretes e o custo total do transporte a outros elementos do sistema, de forma a obter segurança do produto e pontualidade nos prazos de entrega ao menor custo possível.

A planilha de custos da frota própria pode ser dividida em custos fixos e variáveis.

Nos custos fixos, estão incluídos: Remuneração do capital - lucro que o investimento tem que gerar (hoje, de 12% mais ao ano, no mínimo); depreciação do imobilizado - da ordem de 20% ao ano; mão-de-obra - motoristas e ajudantes.

Nos custos variáveis, incluem-se, entre outros: combustível; lubrificante; pneus; e peças de manutenção e reposição.

A redução de custos com transportes é bastante difícil. Na contratação de serviços de terceiros, os itens que compõem o custo total da frota própria são substituídos pelas tarifas de frete.

A escolha de veículos inadequados ou em más condições em nome da redução de custos pode comprometer a quantidade dos produtos transportados ou os prazos de entrega. Para escolher uma transportadora, o item custo deve ser o último de uma lista de prioridades que envolvem capacidade técnica, idade média e índice de manutenção da frota.

Para Ballou (1993, p. 113), O transporte é o elemento mais importante do custo logístico na maior parte das firmas. O frete costuma absorver dois terço do gasto logístico e entre 9 e 10% do produto nacional bruto para economia americana como um todo. Por esta razão, os especialistas em logística devem ter bom conhecimento deste tema.

Segundo Dias (1993, p.326), A Logística em termos de aplicação em serviços de transporte, está ligada aos cálculos de distribuição racional de produtos e definição de faixa apropriada de uso de cada modalidade e das suas vantagens específicas em relação às demais. A escolha de uma ou outra modalidade para a realização de um transporte específico pressupõe a avaliação de dois fatores: A diferença entre preço de venda do produto e o preço de venda dentro mesmo produto nos mercados consumidores; e o custo de transporte entre o centro de produção e o mercado.

Conforme Bowersox; Closs (2001, p.279), O principal objetivo do transporte é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais. As despesas de perdas e danos também devem ser minimizadas. Ao mesmo tempo, o movimentação deve atender às expectativas de clientes

em relação ao desempenho das entregas e à disponibilidade de informações relativas às cargas transportadas.

Ainda segundo Dias (1993, p. 326), é possível delinear os principais critérios atinentes ao processo decisório de escolha da melhor alternativa baseando-se nas seguintes orientações de caráter genérico:

a) Rodoviário: destinado a volumes menores, ou produtos de maior sofisticação que exigem prazos relativamente rápidos de entrega. A rodovia para transporte de carga apresenta velocidade compreendidas dentro do intervalo de 30 a 40km/h.

b) Ferroviário: destinado a volumes maiores e que possuem custo unitário baixo; neste caso o fator tempo não será preponderante, já que nesta modalidade velocidade média nas melhores condições poderá atingir 12 km/h.

c) Aeroviário: destinado a pequenos volumes classificados em “cargas nobres”. A Utilização de tal meio deverá somente ser feita quando os prazos de entrega forem imperiosos.

d) Hidroviário e marítimo: deverá levar produtos de baixíssimo custo unitário, cujo tempo de realização da operação não fosse fator preponderante no encarecimento de mercadoria.

O uso sucessivo de dois ou mais modais chama-se transporte multimodal. Esse sistema é muito utilizado hoje em dia, pois permite a cobertura de grandes distâncias, a um custo menor. Viabiliza, também, o acesso a locais inatingíveis com apenas um modal. É o caso das exportações aos mercados europeu, americano ou japonês.

O transporte multimodal revolucionou a distribuição em toda cadeia econômica. Introduziu novos métodos de movimentação de carga, como o uso do contêiner, e exigiu profundas mudanças na concepção dos veículos como caminhões, aviões e navios e, mesmo, nas infra-estruturas portuária, rodoviária e aeroportuária.

2.5 Manutenção de estoque

Uma das razões para a manutenção de estoque se baseia no fato de que existem certas características que são comuns a todos os problemas de controle de estoque, não importando se são matérias-primas, material em

processo ou produtos acabados.

De acordo com Ballou (1993,p.204), uma das características da manutenção do estoque se baseia no seu custo, tendo em vista que estes se tornam cada vez a mais significativos a medida que os níveis de materiais são acumulados.

Quanto maiores às quantidades estocadas, maiores serão os custos de manutenção; quanto maior for a quantidade de pedido, maior será o estoque médio e mais alto será o custo de mantê-lo. No entanto, se maiores quantidades forem solicitadas, menos pedidos serão feitos e, por consequência, menores custos de pedir serão incorridos.

A problemática de estoques difere entre firmas e indústrias, tendo em vista que os estoques das indústrias são, no seu total, muito maiores do que os de varejo e do atacado, assim, bens não-duráveis representam cerca de um terço dos estoques totais nas empresas; bens duráveis representam dois terços. Estoques de bens duráveis apresentam oscilações maiores que os estoques de não-duráveis, uma vez que sua compra pode ser adiada com mais facilidade.

Para Bowersox, Closs (2001, p.228), para a devida manutenção dos estoques as quatro funções do estoque precisam serem cumpridas, tais como, a especialização geográfica, o estoque intermediário, o equilíbrio entre suprimento e demanda e o gerenciamento de incertezas por meio do estoque de segurança. Essas funções implicam investimentos em estoque necessário para que sistemas específicos possam atingir seus objetivos. Uma vez definidas a estratégia de produção e de marketing, o estoque planejando e comprometido nas operações só pode ser reduzido dentro de níveis de desempenho condizentes com as funções de estoque.

Segundo Dias, (1999, p.25), as deficiências do controle e da manutenção de estoques são normalmente mostradas por reclamações contra sintomas específicos e não por críticas diretas a todo sistema. Alguns desses sintomas normalmente são:

a) Periódicas e grandes dilações dos prazos de entrega para os produtos acabados e dos tempos de reposição para matéria-prima;

b) Quantidades maiores de estoque, enquanto a produção permanece constante;

c) Elevação do número de cancelamento de pedidos ou mesmo devoluções de produtos acabados;

d) Variação excessiva da quantidade da ser produzida;

e) Produção parada frequentemente por falta de material;

f) Falta de espaço para armazenamento;

g) Baixa rotação dos estoques, obsolescência em demasia.

Ainda para Ballou, (1993, p.205), a eficiência da manutenção de estoque serve para um serie de finalidade. Ou seja eles : melhoram o nível de serviço; incentivam economias na produção; permitem economias de escala nas compras e no transporte; agem como proteção contra aumentos de preços; protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento; e servem como segurança contra contingências.

2.6 Processamento de pedidos

A entrada de pedidos é formada pelas atividades quês estão na interface entre o cliente e a organização fornecedora; envolve a maneira pela qual a informação de venda é fornecida, o que é transmitido e como é feita a comunicação; o objetivo é obter o máximo de velocidade e precisão ao mínimo custo.

A entrada e o processamento de pedidos se referem às atividades envolvidas na coleta, verificação e transmissão de informações de vendas realizadas. Segundo Ballou (1993, p.266), a atividade específica de entrada e processamento do pedido do cliente ocorre no armazém; o preenchimento dos formulários de solicitação de vendas e sua transmissão até o armazém constituem a fase de entrada dos pedidos.

O tempo de processamento do pedido representa um atraso no fluxo de mercadorias do sistema logístico; diferentemente das operações do fluxo de material, o processamento do pedido pode ser realizado quase que de imediato como o uso de transmissão eletrônica de dados e informatização das tarefas administrativas.

De acordo com a duração do processamento de pedido, o tempo de resposta do sistema logístico pode ser afetado; como o tempo de

processamento de pedido poder ser reduzido mais facilmente e com menos investimento do que o tempo de fluxo físico, ele é um alvo atraente para melhoria no tempo total de resposta.

De acordo com Bowersox; Closs (2001, p.57), os custos de processamento de pedidos tendem a ser pequenos, quando comparados aos custos de transportes ou de manutenção de estoques. Contudo, processamento de pedidos é uma atividade logística primária; sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes; é também a atividade primária que dá início à movimentação de produtos e a entrega de serviços.

O tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido, como o resultado final de qualquer operação logística é prover serviços por conseguir mercadorias para os clientes quando e onde eles quiserem.

Para Dias, (1993, p.275), o processamento dos pedidos é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições e característica da compra previamente estabelecida, razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes nos formulários de compra dos procedimentos que regem o recebimento das peças ou produtos, dos controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado em vigor.

2.7 Atividade de apoio da Logística

Segundo Ballou (1993, p.26), apesar de transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos serem os principais ingredientes que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviço, há uma série de atividades adicionais que apóiam estas atividades primárias, como: armazenagem; manuseio de matérias; embalagem de proteção; obtenção; programação de produto; manutenção de informação. Estas serão abordadas a seguir.

2.8 Armazenagem

Geralmente chamado de almoxarifado, o estoque de matérias-primas e insumos é diferenciado por métodos operacionais, que consideram a grande diversificação dos itens em relação a formas físicas, geométricas e composição química. Durante a produção, são gerados os estoques em processo que, em alguns casos, podem ser reduzidos ou eliminados através da aplicação de técnicas.

Para Ballou (1993, p.153), a armazenagem de produtos acabados é, talvez, a mais complexa atividade do sistema logístico, por exigir grande velocidade na operação e flexibilidade para atender as exigências e flutuações de demanda.

Mediante relatos de Ballou (1993, p. 158), talvez o uso mais óbvio da armazenagem seja a guarda de estoque, gerados pelo desbalanceamento entre a oferta e demanda. O armazém providencia proteção para as mercadorias, além de longa lista de serviço associados, como manutenção de registros, rotação de estoques e reparos”.

Para Bowersox; Closs (2001, p.332), as opções de armazenagem podem ser classificadas: Depósitos próprios, Públicos e contratados.

Depósitos próprios são administrados pelas empresas proprietárias das instalações e dos produtos manuseados.

Depósitos Públicos são operados como um negócio independente, oferecendo serviços variados, como de armazenagem, manuseio e transporte, mediante pagamento de uma taxa fixa ou variável. Os operadores de depósitos públicos oferecem, geralmente, serviços relativamente padronizados, para todos os clientes.

A armazenagem contratada é uma evolução das operações de depósitos públicos que reúne as vantagens dos depósitos próprios e públicos. A armazenagem contratada é “um acordo de longo prazo, mutuamente vantajoso, que proporciona armazenagem e serviços logísticos especiais e customizados, exclusivamente para um cliente, no qual o operador e o cliente compartilham os riscos da operação”.

Segundo Dias, (1993, p.138), a administração integrada dos armazéns de distribuição permite que se conheça a quantidade total de

determinado item em estoque e que se programe sua fabricação de maneira mais ordenada.

Mesmo com a adoção de uma administração integrada, a produção deve-se manter flexível para se adaptar as oscilações dos pedidos. Se rígida, ela pode ocasionar a inflexibilidade na utilização das máquinas e na manutenção de uma carga uniforme para cada linha de produtos. Com isso, provocará atrasos no serviço ou acúmulo de estoques indesejáveis, comprometendo os custos e os prazos de todo o sistema de logística.

A armazenagem e o controle de estoques são vitais ao projeto logístico. A questão crucial é determinar a quantidade a estocar, para que o produto não falte ao consumidor, mas para que não exceda, também, às necessidades da empresa.

2.9 Movimentação de materiais

A movimentação pode ser analisada em diferentes formas: movimentação externa – em pátios de manobra, portos e aeroportos; movimentação interna – na transferência interdepartamental de uma indústria ou num depósito de um supermercado; movimentação em processo – parte do processo de fabricação.

Para Ballou (1993, p. 171), Essas atividades são geralmente desconhecidas para aqueles que não tiveram a oportunidade de trabalhar com elas e visitas a depósitos não são muitos populares em escolas.

Os equipamentos de movimentação normalmente são classificados de acordo com o tipo de aplicação: veículos industriais, paleteiras, empilhadeiras, rebocadores; equipamentos contínuos: transportadores, correntes, esteiras; equipamentos de elevação: talhas, pontes rolantes.

A racionalização das operações de movimentação é o principal fator para a definição de fluxogramas e *layouts* nos modernos projetos industriais. A existência de equipamentos desenvolvidos com tecnologia avançada, como os robotizados que permitem a armazenagem totalmente automatizada.

Conforme Dias, (1993, p.199), a movimentação e o transporte de material são classificados de acordo com a atividade funcional a que se

destina. Um sistema de movimentação deve atender uma série de finalidades básicas, sendo:

1 - REDUÇÃO DE CUSTOS

- a) Redução de Custo de mão-de-obra.
- b) Redução de custo de materiais.
- c) Redução de custo de despesas gerais.

2 – AUMENTO DE CAPACIDADE PRODUTIVA

- a) Aumento de produção.
- b) Aumento da capacidade de armazenagem.

3 - MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHO

- a) Maior segurança.
- b) Redução da fadiga.
- c) Maior conforto para o pessoal.

4 – MELHOR DISTRIBUIÇÃO

- a) melhoria na circulação.
- b) localização estratégica de pontos de armazenagem.

Ainda afirma que, para se manter eficiente um sistema de movimentação de materiais, existem considerações essenciais a serem observadas: obediência ao fluxo das operações, mínima distância, segurança e satisfação, padronização, flexibilidade, máxima utilização do equipamento, máxima utilização da gravidade, máxima utilização do espaço disponível, método alternativo, menor custo total.

Ressalva Bowersox; Closs (2001, p.351), que os sistemas de manuseio para movimentação de matérias classificam-se em mecanizados, semi-automatizados, automatizados e baseados em informação, que são utilizadas com combinações de mão-de-obra e o equipamento para facilitar o recebimento, o processamento e a expedição.

2.10 Embalagem de proteção

A embalagem, como parte integrante do sistema logístico, coloca em interação: produto; processo; *design*; movimentação; armazenagem e transporte. A embalagem é o elemento que protege o produto, garantindo suas

qualidades iniciais até o consumo final. As principais funções da embalagem são: protetiva, mercadológica, econômica e logística.

Para Frideman (apud BALLOU 1993, p. 195): A administração do marketing continua a encarar a embalagem estritamente do ponto de vista de vendas. Engenheiros de embalagem, freqüentemente subordinados a compras ou manufatura, consideram a embalagem apenas dispositivo de proteção. Somente o administrador de distribuição física pode observar a embalagem de forma ampla e, portanto, conceber alterações no projeto, dimensões, modo de transporte etc., que contribuam para a eficácia do sistema de distribuição.

As embalagens são necessárias para proteger os produtos. No entanto, os profissionais de marketing as utilizam para promover os produtos da empresa. Na visão dos mesmos, a embalagem provê um meio atrativo para divulgar o nome da companhia para seus clientes, assim, a embalagem, para o marketing, serve como um meio de propaganda.

Segundo Bowersox; Closs (2001, p. 363), a embalagem tem um impacto relevante sobre o custo e a produtividade dos sistemas logísticos. A compra de materiais de embalagem, a execução de operações automatizadas ou manuais de embalagem e a necessidade subsequente de descartar a própria embalagem representam os custos mais evidentes. O que não é imediatamente notado, contudo, é que os custos de compra e de eliminação das embalagens são absorvidas pelas empresas nas pontas extremas do canal de distribuição e que os ganhos de produtividade gerados pela embalagem são diluídos por todo o sistema logístico. Assim, o impacto de embalagem passa facilmente despercebida ou é, no mínimo, subestimado.

Dias, (1993, p.150), esclarece que as principais virtudes técnicas que uma embalagem devem obedecer desde à matéria-prima até o produto final serão a resistência nos teste de arrebentamento, de esmagamento, de compressão, gramatura, espessura, adesividade e perfuração. Levanto em conta também as característica do produto, seu peso, a quantidade/caixa e o dimensionamento para boa amarração e empilhamento resistindo assim a impactos, tombamento e vibração.

2.11 Classificação e codificação de produtos

Para Dias (1993, p.189), classificar materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa. A necessidade de um sistema de classificação é primordial, pois sem ela não pode existir um controle eficiente dos estoques, procedimentos de armazenagem adequada e uma operacionalização dos estoques de maneira correta.

Segundo Ballou (1993, p.181), a tecnologia de computadores revolucionou a identificação e acelerou a movimentação e o manuseio dos produtos, através da criação do código de barras linear, que pode ser lido com leitores óticos (scanners) fixos ou portáteis, facilitando o manuseio e principalmente a identificação dos materiais através da marca, nome, localização do fabricante, quantidade e peso do produto embalado.

Conforme Bowersox, Closs (2001, p.29), códigos de barras é um recurso importante para garantir que as informações sejam processadas corretamente por toda a cadeia de suprimentos, sendo parte integrante do procedimento de controle de qualidade, assim como, o intercâmbio de dados (EDI – Electronic Data Interchange), que facilita a transferência de dados entre as empresas dispondo de informações em tempo hábil, para o gerenciamento da cadeia logística.

2.12 Manutenção de Informação

Segundo Bowersox; Closs (2001, p.176), os sistemas de informações logística devem incorporar seis princípios para atender as necessidades de informação e apoiar adequadamente o planejamento e as operações da empresa. São eles: disponibilidade, precisão, atualizações em tempo hábil, flexibilidade, formato adequado e relatórios baseados em exceções. A manutenção da informação logística combina equipamento e software, para gerenciar, controlar e medir as atividades logísticas.

Para Christopher (2001, p. 129) O gerenciamento da logística global, em verdade, é o gerenciamento do fluxo de informações. O sistema de

informações é o mecanismo pelo qual os fluxos complexos de materiais, peças, subconjuntos e produtos acabados podem ser coordenados para a obtenção de um serviço a baixo custo.

Ainda segundo Christopher, (2001, p.130), o sistema de informações gerenciais refere-se a todo o equipamento, procedimentos e pessoal que criam um fluxo de informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e no planejamento e controle global das atividades da mesma.

Na visão de Ballou, (1993, p. 367), a manutenção da informação teve maior efeito com implantação tecnológica nas atividades de transporte, estoques, armazenagem, manuseio e processamento de pedidos. Gerando um impacto positivo na roteirização da logística de transporte, no fracionamento dos pedidos, no monitoramento contínuo do estoque e o acompanhamento em tempo real das entregas.

2.13 Custo de armazenagem

Os custos fixos de armazenagem são referentes a imóveis, máquinas e equipamentos. Quanto maior a ocupação do espaço, melhor será o retorno do investimento, pois menor será o custo unitário de armazenagem. Já os custos variáveis oscilam de acordo com necessidade de mão-de-obra, manutenção do imóvel e das máquinas e preço pago pelos produtos.

A partir de determinado volume (Q) estocado e movimentado, os custos variáveis tornam-se excessivos, elevando demais o custo unitário de cada item. São necessários, então, novos investimentos que, ao aumentar a capacidade dos armazéns, permitam a obtenção de um novo lote econômico. É nesse processo que se passa da técnica manual para a mecânica e desta para a automática adotando-se medidas como: transferência do armazém para locais estratégicos, de forma a reduzir os gastos com transporte interno e externo. Por exemplo, construí-lo a meio caminho entre a fábrica e o mercado consumidor ou entre a fábrica e o fornecedor; alterações na estrutura do armazém, dotando-o de plataformas e docas, que permitam a agilização das operações da carga e descarga; adoção de técnicas de unitização da carga; aquisição de equipamentos para movimentação da carga; desenho de novas embalagens de transporte, de forma a otimizar o espaço interno dos armazéns;

adoção de técnicas de armazenagem compatíveis com o tipo de carga.

Empresas que não precisam movimentar a carga com muita frequência e estocam volumes auto-sustentáveis, podem adotar a técnica do auto-empilhamento, que permite um alto índice de produtividade, mas pouca velocidade de movimentação. No outro extremo, quando o giro de mercadorias é muito alto, pode-se utilizar estruturas metálicas que recebam a carga paletizada. O índice de produtividade na utilização do espaço pode cair para cerca de 60%, mas a mobilidade no interior do armazém aumenta.

Para Ballou (1993, p. 44): “O conceito de compensação de custos é fundamental para a administração da distribuição física. O conceito reconhece que os modelos de custos das várias atividades da empresa por vezes exibem características que colocam essas atividades em conflito”.

O conceito de custo total reconhece que os custos individuais exibem comportamentos conflitantes, devendo ser examinados coletivamente e balanceados.

Segundo Ballou (1993, p. 45): O conceito de sistema total é uma extensão do conceito do custo total e é um dos termos mais utilizados e mal definidos da administração de empresas nos dias atuais. É uma filosofia para gerenciamento da distribuição que considera todos os fatores afetados de alguma forma pelos efeitos da decisão tomada.

Ao se escolher um modo de transporte, o conceito de custo total pode levar em conta o impacto da decisão nos estoques da empresa, por outro lado, o conceito de sistema total levaria a considerar também o impacto nos estoques do comprador.

Conforme Dias (1993, p.49), vários são os fatores que influem no custo de armazenagem e não apenas a otimização do aproveitamento da área ocupada pelos estoques. Enfim é fundamental analisar as peculiaridades de cada empresa para se ter o real custo de armazenagem.

Para Novaes (2001, p.210), no custo de armazenagem duas variáveis operacionais importantes são consideradas na análise: a capacidade estática (quantidade de carga armazenada) e a movimentação anual (renovação de remessas).

2.14 Terceirização da logística

Atualmente, a terceirização se dá como técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela a organização.

A terceirização de processos começou no Brasil nos anos 1970, mas só nos setores de limpeza, segurança e alimentação. Até então, ainda predominava os conceitos tradicionais e clássicos de gestão. Foi a partir da abertura comercial do início dos anos 1990, que este processo acelerou. A partir daí, as organizações passaram a enfrentar um ambiente transformado pela revolução tecnológica, por um novo campo macro-econômico proveniente da globalização, novos paradigmas de gestão e principalmente por incertezas e mudanças nos negócios acirrados pela alta competitividade entre as empresas.

Segundo Peter Druker (2001, p.36) A terceirização busca uma ação mais caracterizada, que leva a mudanças estruturais da empresa, mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles. Assim, deve que a empresa se dedique mais à sua vocação, seus esforços tendem a concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo, e inovações.

Novaes (2001, p.330), esclarece que antes de se optar pela terceirização, é imprescindível avaliar as várias hipóteses existentes na empresa, como seus objetivos organizacionais, onde ela deseja chegar e quais são suas prioridades, a afim de identificara o que é estratégico e o que não é. Só após este levantamento, visando o aprimoramento das atividades da empresa, a satisfação de seus clientes internos e externos e o desempenho e qualidade do produto ou do serviço prestado, é que se constatará a necessidade da terceirização ou não.

Aquele que irá fazer terceirização deverá se inteirar da natureza e dos objetivos da empresa para qual irá prestar o serviço. Deverá compreender a empresa como um todo, ou seja, sua visão, missão e valores, bem como absorver suas estratégias e metas organizacionais para que o resultado do trabalho seja positivo para ambas às partes. Principalmente quando se trata de

assuntos envolvidos com a responsabilidade social da empresa, ou seja, sua imagem perante a sociedade.

Queiroz (1998, p.313), reforçam a tese da terceirização, sendo a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos logísticos e ganhando competitividade.

Conforme preconiza, Giosa (1992, p. 47), O fato é que quando se parte para a adoção de terceirização, as organizações são levadas a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas de controles, concentrando toda a malha organizacional com um objetivo único de atingir melhores resultados, focando os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal.

As experiências comprovadas de operacionalização de terceirização no ambiente empresarial brasileiro e dos países do primeiro mundo, leva a conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encarou a terceirização não como modismo, mas sim como um enfoque estratégico e parte da cadeia de suprimento, capaz de permitir uma melhor gestão dos processos, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos (materiais, equipamentos e financeiros), dos talentos humanos nas empresas, e que deverão ser fortemente reorientados para a nova visão empresarial que a organização deseja proceder.

Enfatiza ainda Giosa (1992, p.85), A terceirização somente será válida se houver seriedade na análise, planejamento e objetivos bem definidos: produtividade, qualidade, custo e especialidade comprada da contratada, devendo ser esta capaz de utilizar metodologias e tecnologias que a contratante não detém.

Para Giosa (1992, p.91), definir a política mais apropriada para atendimento aos clientes constitui um dos fatores críticos para o sucesso de uma empresa, além de ser uma forma de obter vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

Em linhas gerais, as empresas devem escolher a política de atendimento que minimize o custo logístico total de manutenção de estoques,

armazenagem e transporte para um determinado nível de serviço exigido pelo mercado. Basicamente existem dois caminhos possíveis a serem seguidos. No primeiro, a empresa poderá adotar uma política de resposta rápida, caracterizada por estoques mais centralizados, utilização intensiva de transporte expresso e pequena dependência de previsões de vendas. No segundo, uma política de antecipação à demanda, caracterizada pela descentralização de estoques, localizados próximos aos clientes potenciais, e pela utilização intensiva de carregamentos consolidados.

A questão que se coloca, neste momento, é como escolher a melhor política de atendimento, isto é, aquela que minimiza os custos logísticos totais para um determinado nível de serviço. Neste sentido, a escolha da política de atendimento a ser seguida não deve ser fruto de modismos gerenciais ou de decisões unilaterais da alta direção da empresa, mas deve estar condicionada a uma análise prévia dos diversos fatores, como a previsibilidade de demanda e o valor agregado dos produtos, dentre outros, que influenciam seu posicionamento logístico.

Segundo Leiria (1993, p.53) “a terceirização como fenômeno amplamente utilizado pelas empresas avança em todo o mundo, no âmbito da logística concentrando-se na sua atividade-fim, procurando produzir um bom produto a preços módicos e desconhecê-la significa relegar a plano secundário.”

O avanço da terceirização é indubitável e nada o segurar. A tendência universal é ampliá-la, sobre todos os aspectos e as grandes corporações não podem ficar inertes e superadas.

2.15 Vantagens e desvantagens da terceirização

Com a preocupação da empresa totalmente voltada para sua atividade-fim, a terceirização mostra-se como a melhor solução para aumentar a performance das organizações, uma série de mudanças estruturais, comportamentais, administrativas e culturais poderão ocorrer e influenciar a atual situação organizacional. Por isso, vale destacar pontos vantajosos e não tão vantajosos assim deste processo. Assim, no final da análise, a organização

poderá decidir em terceirizar ou buscara uma alternativa mais viável que se adequará aos seus interesses.

Segundo Giosa (1992, p.126), a terceirização pode oferecer alguns perigos se não for bem aplicada e administrada. Pois, ao mesmo tempo em que oferece vantagem competitiva para as empresas dando-lhes a possibilidade de voltarem para seu negócio principal, ela também pode contribuir para que o ambiente organizacional fique vulnerável à falta de transparência na comunicação e no conhecimento compartilhado por não conseguir agregar as áreas terceirizadas ao restante da organização, por exemplo.

Algumas das vantagens e desvantagens da prática da terceirização.

Vantagens:

- Geração de emprego e distribuição de renda;
- Transferência de tecnologia;
- Maior agilidade produtividade;
- Desburocratização e simplificação da estrutura organizacional;
- Redução de níveis hierárquicos e da largura da base na estrutura organizacional da empresa;
- Maior facilidade na implantação e no controle de programas de qualidade;
- Adaptabilidade de verbas, devido à redução de custos fixos;
- Focalização com ganho de especialização e de eficácia, concentrando recursos e esforços no core business da empresa, melhorando consequentemente a qualidade do produto ou serviço e a competitividade no mercado;
- Corte no excesso de pessoal;
- Ganho e reaproveitamento do espaço físico;
- Racionalização das compras e redução dos estoques com diminuição dos desperdícios;
- Diminuição de encargos trabalhistas;
- Melhor percepção das necessidades dos clientes;
- Valorização dos talentos humanos;
- Redução de perdas no processo produtivo;
- Redução de tempo durante a prestação do serviço;

- Objetividade e definição das prioridades.

Desvantagens:

- Dependência de terceiros;
- Risco de escolha de parceiros inadequados para realizar os serviços (ou por não ter idoneidade financeira ou por competência);
- Terceirizar apenas como forma de reduzir custos, pois se estes não forem alcançados, a terceirização será a causa do desprestígio de todo o processo;
- Resistências, conservadorismo;
- Trabalhar com culturas diferentes;
- Risco de perda do poder de execução das atividades;
- Remuneração incerta para o trabalhador;
- Rotatividade de mão-de-obra;
- Comunicação deficiente e discriminação, pois a relação com o terceirizado pode não ser a mesma do que os próprios funcionários.

2.16 Motivações para a Terceirização das Atividades Logísticas

As motivações para a terceirização de atividades logísticas são analisadas em dimensões distintas, de acordo com Bowersox; Closs (2001, p.501), os possíveis motivos para terceirizar as atividades logísticas podem estar relacionados (1) à focalização no *core business*; (2) à redução de custos; (3) à redução no investimento em ativos; (4) ao aumento dos níveis de serviço logístico prestado aos clientes; (5) ao aumento do controle das atividades logísticas; (6) à aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas; (7) à busca de maior eficiência na execução de atividades operacionais; (8) à busca de maior *know-how* para a geração de novas soluções logísticas; (9) à melhoria de TIs utilizadas; e (10) à expansão dos mercados. Por outro lado, aponta que os possíveis motivos para não aumentar a terceirização em logística, podem estar relacionados (1) à importância estratégica da logística; (2) à não redução dos custos totais; (3) aos elevados preços cobrados pelos operadores logísticos; (4) à não redução dos ativos próprios da empresa; (5) ao não atingimento dos níveis de serviço desejados; (6) à não diminuição do tempo e esforço gerencial gastos com a logística; (7) à perda do controle das atividades

logísticas; (8) à perda da flexibilidade nas operações logísticas; (9) à maior capacitação por parte da empresa na execução de atividades operacionais; (10) à maior capacidade de proposição de novas soluções logísticas; (11) à não utilização de TIs adequadas por parte dos operadores logísticos; (12) à necessidade de divulgar informações confidenciais da empresa; (13) às dificuldades no relacionamento com o prestador de serviço; e (14) à não avaliação da possibilidade de aumentar a terceirização logística.

Fontanella (1994, p.24), afirma que a terceirização da Logística objetiva o aumento da competitividade e da qualidade servindo-se das melhores tecnologias, buscando o desperdício zero e a conseqüente redução de custos, tornando a empresa mais enxuta e dinâmica para centralizar-se apenas no seu foco de atuação; a especialização, pois com a terceirização surgem empresas altamente especializadas e preparadas para atender os pedidos de seus clientes; melhoria na qualidade com tecnologias mais adequadas resultando em produtividade, agilidade e maior funcionalidade; redução de despesas com encargos sociais, criando novas condições de competitividade e relações de mercado.

2.17 Operador Logístico

Não há como negar que os serviços terceirizados de logística se tornaram um grande negócio e, as previsões são de um crescimento ainda maior. No passado muitas empresas “compraram” a idéia de que poderiam fazer tudo para todos. No entanto, atualmente as empresas não se enxergam como capazes de proporcionar qualidade na totalidade dos processos, desde a matéria-prima até a entrega a domicilio, sendo um grande aliado para o sucesso a contratação do Operador logístico.

De acordo com Novaes (2001, p.324), operador logístico é o prestador que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que pode englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele. Alguns operadores logísticos se ocupam do conjunto de atividades relacionadas a um dos dois grupos, chamados de logística de suprimento e logística de distribuição.

A ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística), por sua vez, apresenta uma definição um pouco mais restrita de operador logístico : Operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, nas várias fases de cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto do mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

O aumento da variedade e a redução no ciclo de vida dos produtos geraram uma necessidade maior de especialização em logística, que as empresas se sentem incapazes de disponibilizar internamente. Com isso, as empresas reconheceram a necessidade de flexibilidade e maior agilidade em todas as fases de distribuição, enfatizando ainda mais o crescimento dos operadores logísticos.

Portanto, a utilização de operadores logísticos é, sem dúvida alguma, uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna, tanto em nível global quanto em nível local.

De acordo com Queiroz (1998, p.313), os operadores logísticos, também chamados de empresas de logística terceirizada (3PL - third-party logistics), ou ainda provedores de serviços terceirizados, "são empresas que montam um ramo de negócio independente e oferecem ampla gama de serviços realizados internamente". As operações de frete, estocagem, preparação de pedidos, entrega final, atividades de pré e pós-montagem preenchem duas necessidades: aumenta os níveis de serviços, mediante a melhoria em flexibilidade e gestão de estoques, levando assim a uma maior disponibilidade; em muitos casos, reduz custos.

Na prática, os serviços fornecidos por empresas de serviços e logística terceirizada recaem em um modelo que combina serviços físicos(isto é, armazém e transporte) e gerenciais. À medida que a complexidade e a necessidade de customização das diferentes empresas aumentam, a natureza integrada da logística e o numero de empresas específicas que a oferecem também aumentam.

Com relação a tais tipos, pode-se afirmar que, sob o ponto de vista operacional, existem dois tipos básicos de operadores logísticos: operadores

baseados em ativos se caracterizam por possuírem investimentos próprios em transporte, armazenagem e equipamentos para realizarem a operação logística. Os operadores baseados em gestão e informação não possuem ativos operacionais próprios. Eles vendem *know-how* de gerenciamento, baseado em sistemas de informação e capacidade analítica, que lhes permite identificar e implementar as melhores soluções para cada cliente, com base na utilização de ativos de terceiros.

O operador logístico agrega valor ao negócio de seu cliente, oferecendo serviços de transporte, recebimento, conferência, paletização, armazenagem, gestão de estoques, abastecimento de linhas, embalagem, separação de pedidos, formação de kits, roteirização, rastreamento de pedidos, rastreamento de veículos, controle e pagamento de fretes, gestão de informações logísticas e monitoramento de desempenho logístico, dentre outras, evidenciando assim a suma importância dessa ferramenta para racionalização de atividades e custos da empresa que buscam o enfoque de um desenvolvimento estratégico.

3 METODOLOGIA

De acordo com Schlüter (2003, p. 39), “o método é o caminho a ser seguido”. A palavra metodologia provém do grego e, etimologicamente, significa viagem que se realiza em busca de um objetivo específico. Em ciências sociais, significa aceitação e avaliação de procedimentos padronizados de acordo com a investigação que se realiza.

Segundo Gil (1994), a ciência tem como objetivo fundamental a proximidade à veracidade dos fatos. Logo, para que um conhecimento seja considerado científico, torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Em última análise, o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Este capítulo trata da metodologia empregada para analisar o problema da pesquisa, apresentando-se o método e os critérios seguidos para fundamentar este estudo. Inicialmente, se aborda a metodologia da pesquisa com as definições aplicadas, o delineamento, a natureza. Em seguida, retrata-se a área de abrangência e público alvo. Por fim, são apresentadas as técnicas de coleta e tratamento de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método reflexivo que requer um tratamento científico, constituindo-se num caminho para conhecer a realidade, ou para descobrir verdades parciais. “Significa muito mais que procurar a verdade, mais do que descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados através de métodos científicos”, de acordo com (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 167).

Dencker (1998, p. 125) complementa que pesquisa é “a busca, indagação e investigação da realidade e, no ambiente da ciência, a pesquisa permite a elaboração do conhecimento ou de um conjunto que ajudem na compreensão da realidade e orientem uma ação”.

Considerada a realidade vivenciada, esta pesquisa pode ser considerada descritiva, já que ela priorizou a descrição das características e a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa descritiva é método muito utilizado, principalmente quando se trata de uma pesquisa cuja descrição é sistemática, objetiva e precisa das características de uma determinada área de interesse. Os estudos descritivos permitem qualquer técnica de coleta de dados e são utilizados com maior frequência nos questionários. Seu emprego se dá sempre que se necessita saber algo a respeito do grau de satisfação da prestação de um serviço, pois a informação obtida é geralmente utilizada para tomada de decisões.

Esta ainda pode ser enquadrada em uma pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual e média, às mais complexas como coeficiente de correlação.

O trabalho se enquadrou como levantamento e análise de dados técnicos pois função constituiu em propiciar o conhecimento acerca de uma determinada situação por meio da coleta de informações, cuja análise posterior, baseada em métodos de avaliação, permitiu a definição de ações estratégicas. Neste direcionamento pode-se caracterizar a pesquisa como Estudo de Caso.

O Estudo de Caso representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências. Assim, é realizado quando se deseja obter melhor o entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno.

3.2 Delineamento da pesquisa

Para Gil (1994, p.43), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto à previsão em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto à previsão de análise e interpretação de dados.

O mais importante para identificação do delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados, desta feita podem-se definir dois grandes grupos de delineamentos: os que se valem das fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-pos-facto, o levantamento e o estudo de caso).

Iniciou-se esta pesquisa investigando a influência da Terceirização na Qualidade dos Serviços Logísticos : O caso Aurora Alimentos e baseado nesse objetivo foram elaborados os questionários composto por questões abordando algumas das variáveis mais relevantes (qualidade, prazo, comunicação, etc.)

3.3 Área de abrangência

Esta pesquisa foi limitada a estudo de caso da Cooperativa Central Oeste Catarinense- AURORA Filial Recife, e foi elaborado um questionário destinados os mais envolvidos nos problemas relacionados a terceirizada de logística no processo de armazenagem, expedição e distribuição.

Participaram desta pesquisa o Gerente regional Norte e Nordeste da Cooperativa Central Oeste Catarinense – Aurora Alimentos, o Sr. Joacir Tumelero, Gerente Regional, responsável por todos os Estados destas regiões; o Gerente administrativo Sr. Rubens Silva, que participa no processo decisório de escolha de parceiros na terceirização de serviços, o Sr. Ricardo Vieira, cuja atribuição é Supervisionar as atividades da logística na armazenagem, expedição e distribuição dos produtos desta filial, o Sr. Jorge Alexandre, responsável por todo o faturamento da empresa, o Sr. Guilherme Gomes, encarregado de Controle e expedição, acompanhando o recebimentos das carretas originadas das fábricas da Aurora, efetua controle e acompanhamento do estoque, além de supervisionar o carregamento e a expedição de mercadorias.

Ressalve-se que todos os acima citados, exercem suas atividades na Filial Recife – PE, e que o escritório Regional fica sediado nas instalações da sua Operadora Logística FRIGOSERV S/A.

3.4 Amostragem e limitação da pesquisa

Schlüter (2003, p.147), faz a seguinte citação sobre amostragem: Nem sempre é possível estudar determinadas características na população toda. Por isso, recorre-se ao método de amostragem, que consiste de um conjunto de operações realizadas para estudar a distribuição de determinados caracteres na totalidade de uma população (universo), a partir da observação da fração dela (amostra).

A amostra desta pesquisa foi limitada a empresa Aurora, onde foram aplicados os 5 (cinco) questionários para os gestores da empresa Aurora, no mês de novembro /2007.

3.5 Técnicas de coleta de dados

Um instrumento de coleta de dados de forma adequada é o ponto de partida para um trabalho de pesquisa bem sucedido. Pode ser aplicado na forma de questionários, formulários, entrevistas, etc. O instrumento de coleta de dados, utilizado neste trabalho consistiu a elaboração de um questionário, salientando-se que houve a análise documental oriunda da Filial Recife e participação efetiva na pesquisa de campo através de observação direta .

Para Lakatos (2003), questionário é uma técnica de pesquisa de opinião. Uma lista de perguntas organizadas logicamente, sendo usado para juntar informação sobre um tema em particular. As principais vantagens do questionário são: atingir um grande volume de indivíduos pesquisados, mesmos que estejam dispersos; garantir o anonimato dos pesquisados, aumentando a confiabilidade das respostas, diante da não obrigatoriedade de identificação; evitar a interferência das opiniões e do aspecto físico e pessoal do entrevistador; deixar as pessoas à vontade para responder quando julgarem convenientes.

Um instrumento de coleta de dados elaborado de forma adequada é o ponto de partida para um trabalho de pesquisa bem sucedido. Na elaboração do questionário devem-se levar em conta os seguintes aspectos: ausência de influência textual; ausência de ambigüidades; e tempo para responder o questionário. As questões e instruções devem ser claras e sucintas.

3.6 Coleta e registro de dados

O instrumento de coleta de dados, utilizado neste trabalho, foi a elaboração de um questionário, composto de questões direcionadas a empresa Aurora.

Para Schüler (2003), questionário é uma técnica de pesquisa de opinião. Uma lista de perguntas organizadas logicamente e é utilizado para juntar informação sobre um tema em particular. As principais vantagens do questionário: atingir um grande volume de indivíduos pesquisados mesmo que estejam dispersos; garante o anonimato dos pesquisados, aumentando a confiabilidade das respostas; evita a interferência das opiniões e do aspecto físico e pessoal do entrevistador; deixa as pessoas à vontade para responder quando julgarem convenientes.

A elaboração das perguntas do questionário aplicado nesta pesquisa, estão relacionadas com a satisfação da empresa/operador logístico/cliente. O formato do questionário utilizado para esta pesquisa pode ser classificado, quanto à forma de respostas, como fechado. O questionário possui perguntas e sondagem específica quanto à prestação dos serviços oferecidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (1994), a análise é responsável pela organização e sumarização dos dados de forma a se obter as respostas pretendidas pela pesquisa. Já a interpretação, se encarrega de procurar nas respostas um sentido mais amplo através de correlações com conhecimentos anteriores. Apesar de processos distintos a análise e interpretação caminham lado a lado.

Aplicados os questionários, a etapa seguinte foi a tabulação dos dados apresentados em porcentagens nos Quadros abaixo, objetivando a obtenção de elementos que nos permitissem conhecer a realidade do universo pesquisado. Os dados seguiram a ordem dos fatores utilizados como base na construção do questionário.

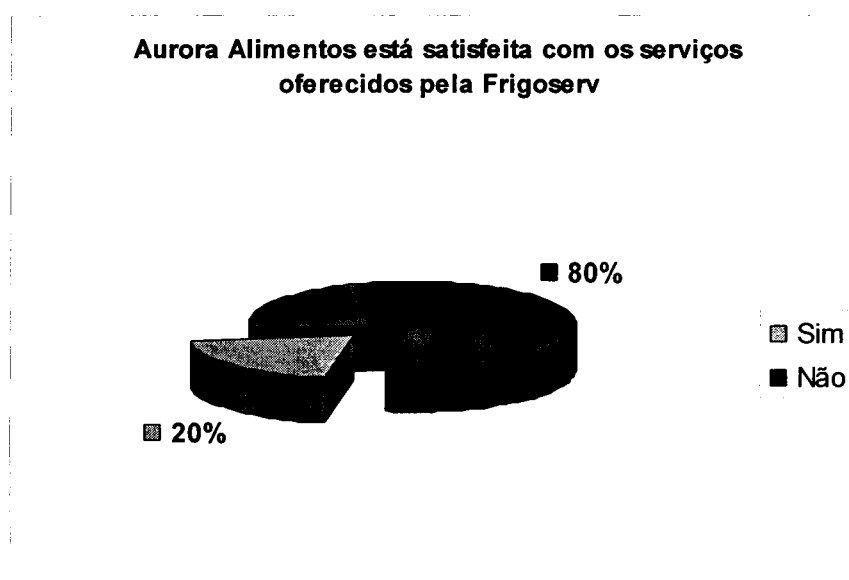


Gráfico 1 – Satisfação dos serviços
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Com a parceria entre Aurora e Frigoserv, é possível obter resultados?

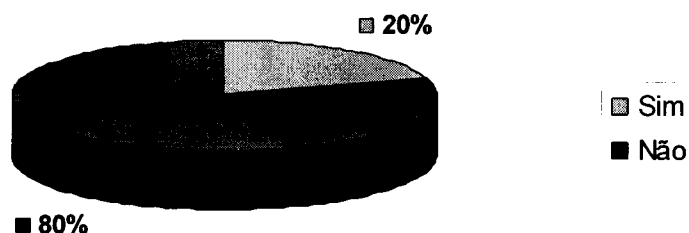


Gráfico 2 – Satisfação dos resultados
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Analisando os gráficos 01 e 02, identifica-se que o universo pesquisado não está satisfeito com a gestão de logística na parte de armazenagem e expedição.

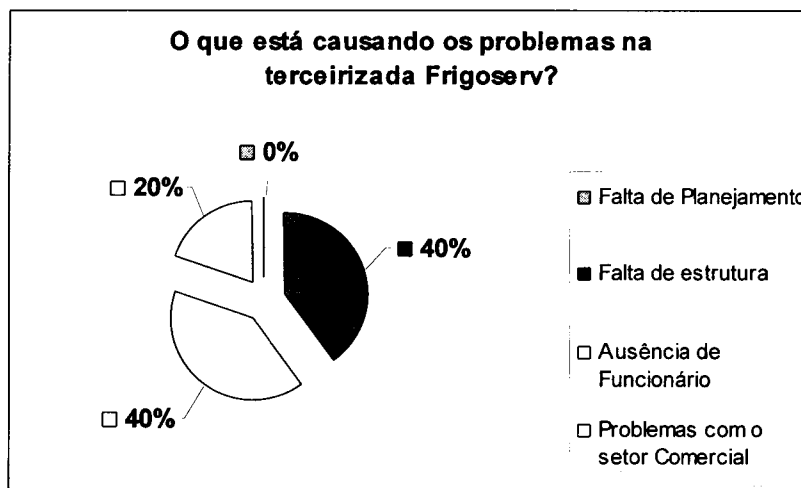


Gráfico 3 Causador de problemas
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

No gráfico 03, verifica-se que as fragilidades da empresa Aurora em seus processos de logística de armazenagem e expedição, têm grande influência pela a ausência de funcionários do quadro funcional da Aurora para acompanhamento das atividades exercidas pela terceirizada Frigoserv, além da

falta de estrutura de material e equipamentos que agilizem a dinâmica operacional das atividades

Tem havido retorno e Sucesso em sua exigências por melhorias nos serviços da frigoserv?

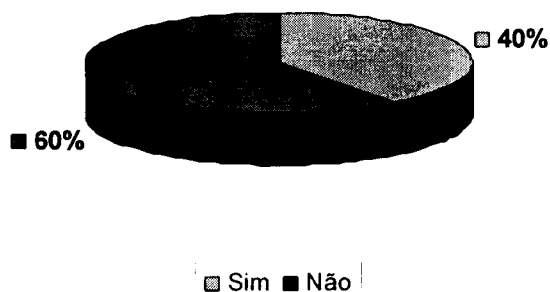


Gráfico 4 Avaliação de serviços
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

No gráfico 04, observa-se que as solicitações da empresa Aurora, na sua grande parte não estão sendo atendidas.

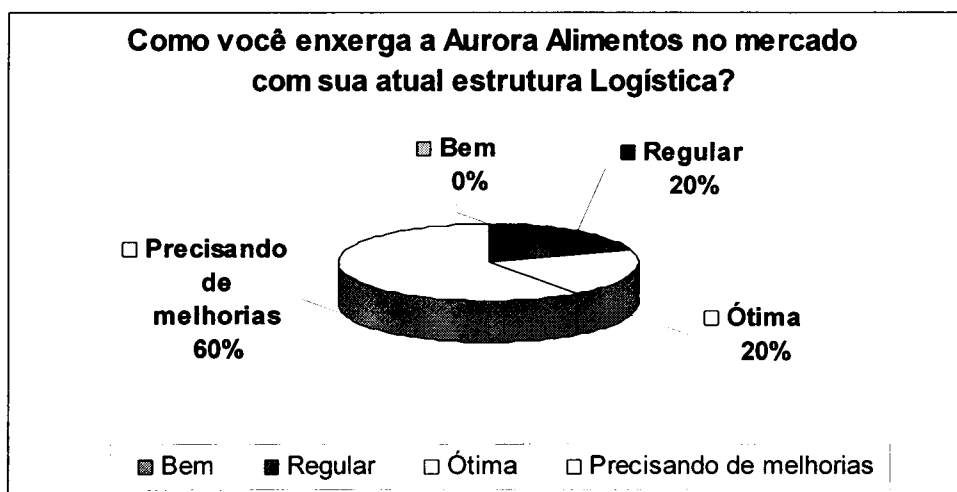


Gráfico 5 Avaliação junto ao mercado
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Através do gráfico 05, observa-se claramente a necessidade de melhorias no acompanhamento das atividades da terceirizada (Frigoserv) para um desempenho nos resultados final de sua parceria com a Empresa Aurora.

Quem é o maior causador de devoluções de produtos da empresa Aurora, o operador logístico ou o setor Comercial?

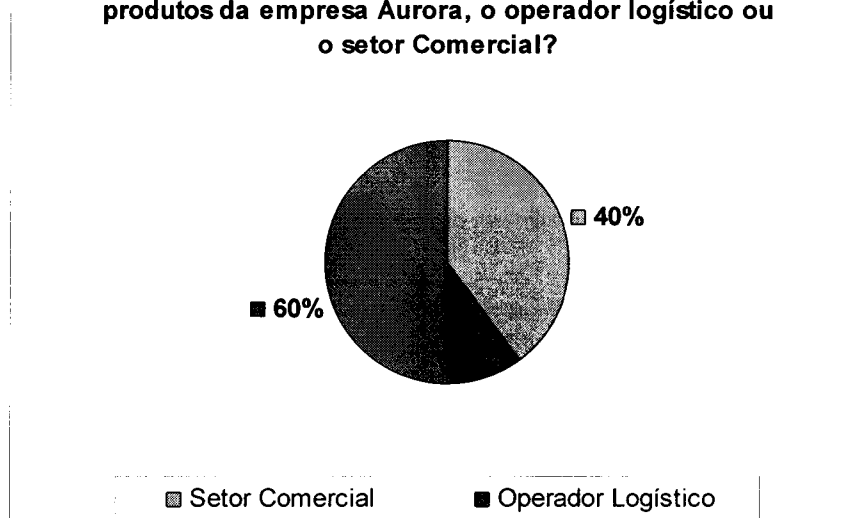


Gráfico 6 Causador de devoluções
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Fica evidenciado pelo o gráfico 06 que 60% das devoluções são provenientes de toda operação logística, desde o faturamento até a expedição de mercadorias, o que ratifica o exposto neste trabalho acadêmico.

As devoluções de Mercadorias por parte dos clientes são resultados de:

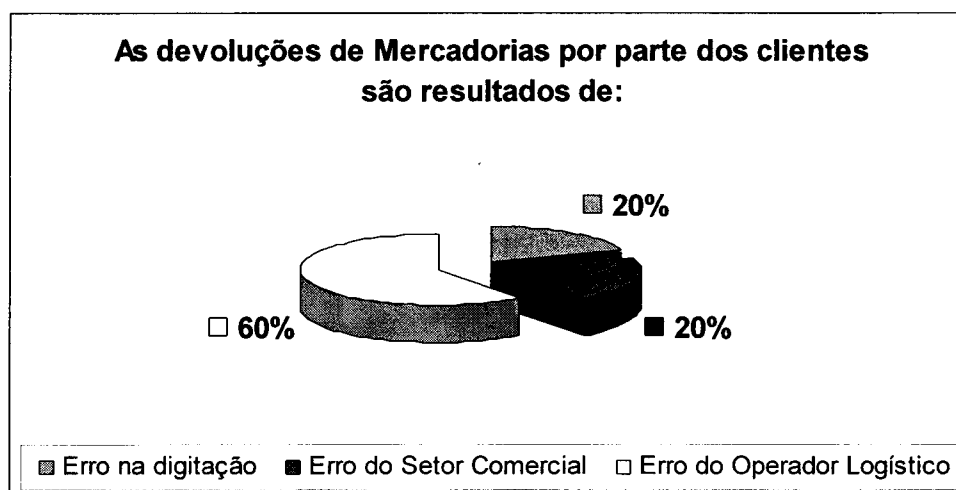


Gráfico 7 Devolução de mercadoria
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

No gráfico 07, constata-se que as atividades desenvolvidas pela operadora Logística nesse processo, corresponde em grande escala pelos os transtornos das devoluções de mercadorias.

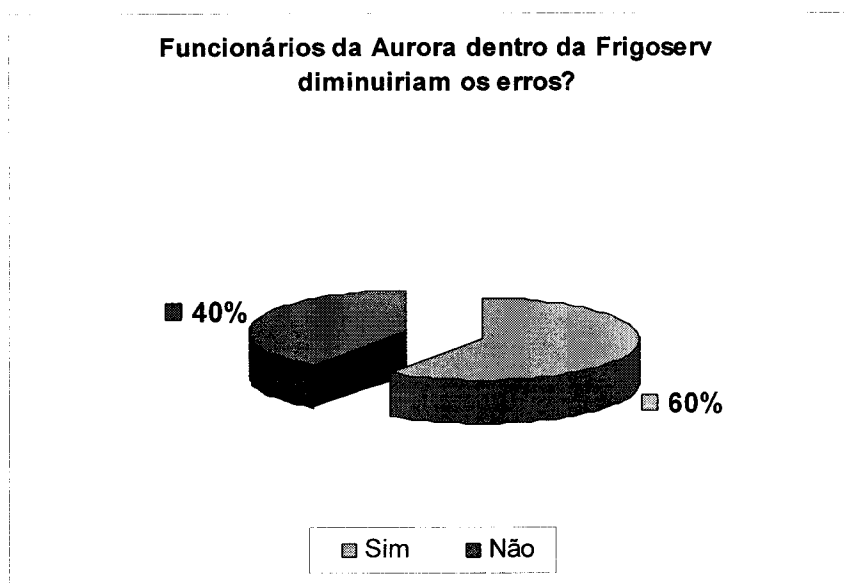


Gráfico 8 Contratação de funcionário
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Gráfico 08, obtêm-se com clareza que a inserção de um funcionário do quadro da empresa Aurora dizimaria com eficiência grande parte dos entraves logísticos que verifica-se usualmente nos processos desenvolvidos pelo operador Frigoserv S/A.

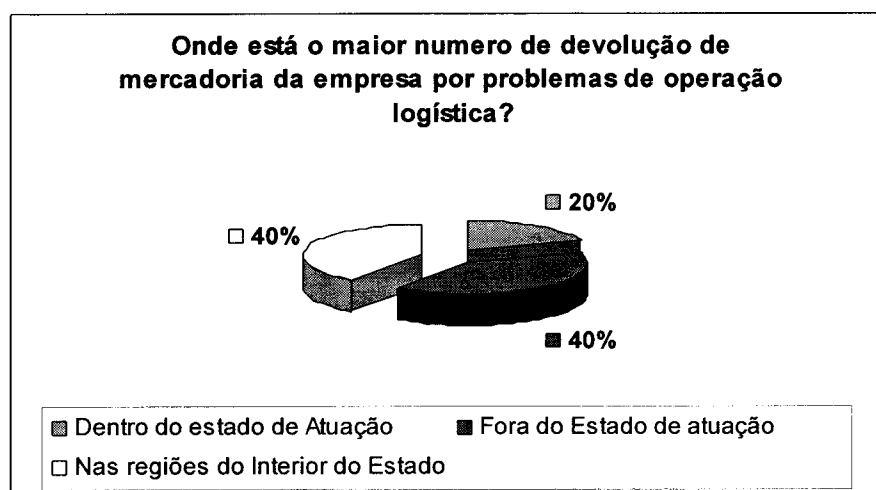


Gráfico 9 Devoluções na operação Logística
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Constata-se no gráfico 09, que o maior número de devolução são os destinadas ao interior e outros estados, onde ratifica-se a inoperância de sua

agilidade em seus processos de informações, equipamentos automatizados o que gera atraso no encaminhamentos dos produtos ao cliente final.

Você mudaria de Operador logístico ou tentaria detectar as falhas existente afim de corrigi-las?

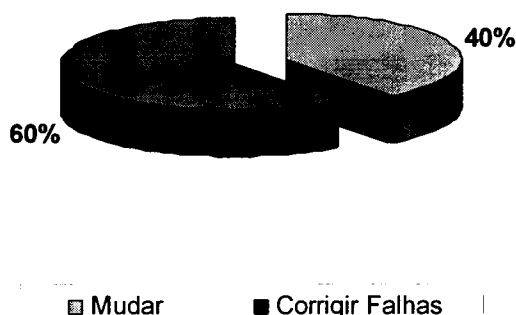


Gráfico 10 Correção nas falhas com o Operador Logístico
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Vê-se no gráfico 10, que apesar das falhas detectadas, o operador Logístico possui grande credibilidade junto à empresa Aurora, fato este considerado de relevância para a continuação da parceria que mediante ajuste efetivo e a correção das falhas dará o suporte que não frustrará as expectativas por qualidade e presteza.

5 RESULTADO DO TRABALHO

As estratégias logísticas a serem adotadas deverão considerar o dinamismo do mercado e da competição e deverá ser elaborada baseada no diagnóstico da situação, na definição de objetivos e padrões, na instituição de sistemas de gerenciamento e na instituição de procedimentos de revisão e controle. Baseando-se nas quatro fase descritas contextualizamos o diagnóstico situacional e a elaboração da proposta técnica, com o intuito de maximizar o nível de excelência das atividades logísticas da operadora FRIGOSERV S/A junto à empresa Aurora.

5.1 Diagnóstico situacional

A terceirização dos serviços logísticos da empresa Aurora, teve seu início junto com a implantação da Unidade Recife, instalada no ano de 2004, sendo contratado como parceiro nas Operações Logísticas, a empresa FRIGOSERV DE PERNAMBUCO S/A, devido à qualidade de seu serviço, atendimento, confiabilidade e profissionalismo de seus colaboradores.

Com o desenvolvimento e o seu crescimento no mercado varejista, a empresa Aurora, buscou um operador que tivesse a finalidade de prover soluções logísticas com qualidade e custo compatível às suas necessidades, criando assim a parceria que tivesse um propósito efetivo na realização das atividades logísticas.

O papel fundamental da FRIGOSERV S/A na condução do processo logístico é de atuar na área de armazenagem, expedição e distribuição dos produtos comercializados pela Cooperativa Central Oeste Catarinense - Aurora nas Norte e Nordeste. Com uma área de 20.000m², assim distribuídos: Câmara 7.700 m², escritórios de apoio com 2.000m², antecâmara 1.700 m², com uma capacidade de armazenamento em câmaras de 70.000 metros cúbicos, sendo 36.800 m³ para congelados, 6.500 m³ para resfriados e 26.700m³ para câmaras reversíveis.

Apesar da estrutura das suas instalações, detecta-se falhas que implicam em inconsistências na dinâmica de seus processos que gera transtornos na finalização da operação logística, onde podemos citar : O número reduzido de funcionários para atender o volume de cargas

armazenadas e expedidas pelos seus contratantes, a carência de equipamentos modernizados para a utilização de descarrego e expedição de mercadoria, inexistência no processo de informação dos estoques de seus clientes,

Responsável pelo controle de estoque de grandes empresas como Aurora, Netuno, Nestlé, Perdigão, General mills dentre outras.

5.2 Proposta Técnica

Diante dos Pontos críticos observados e analisados, considerando a atuação da logística face à terceirização de atividades, propõem-se ações descritas a seguir:

- Faz-se necessária a contratação de um funcionário que detenha o conhecimento e a experiência técnica dos processos logísticos de recebimento, armazenagem e expedição de mercadoria, visando solucionar os problemas que ocorrem nas atividades internas da empresa terceirizada (Frigoserv), que com isso possibilitará a solução de questões como: Faturamento de produtos que não constam em estoque, acompanhamento de avarias no recebimento e armazenagem das mesma em local devidamente identificado e a melhor sequência de carregamento para expedição de acordo com sua ordem de prioridades.

- Com o acompanhamento do carregamento e expedição de mercadoria através de relatório expedido pelo Setor de Faturamento da aurora onde consta a sequência de prioridade na entrega, poderemos ter um fluxo de atividades que permitirá a tranquilidade na execução destes serviços pelo logística de transporte e com isso poderemos ampliar o numero de clientes atendidos pelo mesmo caminhão de entregas.

- Antes do faturamento das pedidos originados de outros Estados deveríamos efetuar um triagem para verificar possíveis ocorrências que causariam gargalos no posto fiscal do Estado de destino das mercadorias. E como seria essa triagem? Identificando os clientes que estão com pendências na Secretaria de tributação ou Estadual através de seu próprio sistema via pagina da internet, Calculando o imposto a ser pago pelo cliente quando for embarque de mercadoria direto de Fabrica com transbordo em Recife e assim

avisar com antecedência ao mesmo a existência deste imposto e o valor para que ele possa efetuar o pagamento assim que o caminhão chegar no posto Fiscal de destino.

- A identificação e o acompanhamento das avarias produzidas durante o traslado Fábrica & Filial Recife, através do relatório de descarga e com isso possibilitaria um melhor aproveitamento deste produtos que se encontram em perfeito estado para consumo e a tomada de decisão em tempo hábil daqueles que não podem mais ser comercializados.

- A aquisição de equipamentos modernos para uma melhor operacionalização e aproveitamento do tempo para a conclusão das atribuições que possibilitarão melhores resultados financeiros. Tais como : Empilhadeiras, identificadores ótico de códigos de barra, Paleteiras manuais e elétricas, Estruturas para armazenagem com Drive-in e Drive-truth para produtos sazional e de giro rápido, Porta-Pallets, Porta-Pallets Push-back, cargas frias e congeladas programadas e bem identificadas e Estante Manual para cargas leve.

- A capacitação e treinamento do seu quadro funcional, através empresa Privadas especializadas em treinamentos de pessoal nos segmento de Logística, visando todos os processos que compreende a cadeia de suprimentos.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das mudanças que ocorreram no pensamento gerencial, uma das mais significativas é a ênfase dada à procura de estratégias que propiciem um valor maior à satisfação de seus clientes. Atualmente, pode-se observar uma dinâmica nunca antes constatada na oferta de produtos e serviços na economia, que estão se aprimorando a cada dia, agregando novos elementos e novas tecnologias numa velocidade acelerada.

Neste sentido, os serviços logísticos têm um papel importante por ser ele o disseminador das condições práticas de realizações das metas que são definidas pela a empresa, por estar ligado diretamente ao produto, envolvendo todo o processo sistêmico que vai até o consumidor final.

O sucesso de uma empresa no mercado é baseado na trilogia: empresa, fornecedores e clientes. Dessa forma, mediante o exposto nos capítulos anteriores, verifica-se que a terceirização surge como uma das alternativas mais importantes, já que é um fornecedor de serviços estratégicos e sua implantação de modo eficaz, a empresa ganha em vários aspectos, o que corrobora as vantagens esperadas e sua influência positiva no fluxo das atividades que são inerentes à cadeia logística.

Percebem-se os ganhos tanto no aspecto macroeconômico, como o enxugamento de atividades ineficientes e nos aspectos microeconômicos como uma maior agilidade nos processos decisórios, o contato apenas de empresa para empresa, o estabelecimento de parcerias e diminuição da burocracia, maior facilidade e objetividade na implantação de programas, o aumento de lucros devido à redução de custos além de uma maior eficácia da empresa já que ela se concentrará na sua *core-competence*.

Faz-se *mister* ressaltar que para se obter êxito em um processo de terceirização algumas medidas essenciais têm que ser tomadas tais como a definição prévia do nível de serviço, das metas e prazos.

Por fim, as melhorias para o relacionamento entre a Empresa Aurora e o seu Operador de serviços terceirizados na Logística, se otimizarão com as ações parceiras que busquem alternativas viáveis e consolidem o crescimento contínuo, o respeito e proporcione a satisfação dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Rita A. Logística Industrial. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA – ABML
Disponível em: <<http://www.abml.org.br>> Acesso em: 18 Dez. 2007.

BALLOU, Ronald. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 1993

BOWERSOX, Donald J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento – São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia para a redução de Custos e Melhoria dos Serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Métodos e técnicas. São Paulo: Futura, 1998.

DORNIER, Philippe- Pierre. Logística e Operações Globais. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter. A Sociedade Pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 2001

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística – São Paulo: Atlas, 1993.

FONTANELLA, Denise. O lado desumano da terceirização nas empresas. São Paulo: Qualidade, 1994.

GIL, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOSA, Lívio A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.

GOUVEIA, L. M. B. Logística e Gestão da Distribuição: Porto, editora, 1995.

GURGEL, F. A. Logística Industrial. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Mariano de Andrade. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, Douglas M. Administração Estratégica da logística. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização: Uma alternativa de flexibilidade Empresarial. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e Gerenciamento de Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STYS, 1998.

ROESCH, Sônia Maria. Projeto de Estágio e Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHLUTER, Regina. Metodologia da pesquisa. São Paulo: Aleph, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO MODELO

“PARA LEVANTAMENTO DE DADOS SOBRE A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS : O CASO AURORA ALIMENTOS ”

Serão utilizadas perguntas **fechadas** e caso seja necessário informações adicionais perguntas **abertas** poderão ser feitas para legitimar a obtenção dos dados.

Prezado (a) Senhor (a),

Graduando do Curso de Administração com habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN), estou realizando uma pesquisa denominada: A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS : O CASO AURORA ALIMENTOS ”

Nesse sentido, estou me dirigindo a Vossa Senhoria, no intuito de solicitar a sua prestimosa colaboração em responder a este questionário composto por 12(doze) questões. A sua participação respondendo ao questionário constituir-se-á como conteúdo imprescindível para elaboração de meu trabalho monográfico.

Aproveito o ensejo, para informar que a identidade dos respondentes não será necessária, objetivando garantir a sua privacidade.

Cordialmente,

MELQUIZEDEQUE DE ARAÚJO MOREIRA

Questionário Aplicado na Cooperativa Central oeste catarinense – Aurora alimentos

Local - **Filial Recife - PE**

Entrevistador – **Melquizedeque de Araújo Moreira**

Orientadora - **Fabírcia Abrantes Figueiredo da Rocha**

Questionário Aplicado na Cooperativa Central oeste catarinense – Aurora alimentos.

1ª A empresa Aurora Alimentos está satisfeita com os serviços oferecidos pela Frigoserv ?

() Sim

() Não

2ª Você acredita que podemos obter resultados pretendidos com nossa parceira na Parceira na parte de armazenagem e expedição de mercadoria ?

() Sim

() Não

3ª O que você estar causando problemas na terceirizada Frigoserv S/A.?

A. () Mal Planejamento das atividades Frigoserv,

B. () Falta de estrutura, material e equipamentos,

C. () Ausência de Funcionário da própria Aurora no controle dos processos da Frigoserv

C. () Problemas com informações do setor Comercial, causando faturamento e custos com as devoluções.

4ª Tem havido retorno e Sucesso em suas exigências por melhorias nos serviços da Frigoserv?

() Sim

() Não

5ª Como você enxerga a Aurora no Mercado com sua atual estrutura Logística?

A. () Bem

B. () Regular

C. () Ótima

D. () Precisando de algumas Melhorias

6ª Quem é o maior causador de devoluções de produtos da empresa Aurora, o Operador logístico ou o setor comercial?

A. () Setor Comercial,

B. () Operador Logístico.

7ª As devoluções de Mercadorias por parte dos Clientes são resultados de:

- A. () Erro na digitação dos Pedidos pelo Faturamento,
- B. () Erro do Setor Comercial no envio dos pedidos,
- C. () Erro do Operador Logístico na separação e expedição de Mercadoria.

8ª Funcionários da aurora dentro da Frigoserv diminuiriam os erros?

- A. () Sim
- B. () Não

9ª Onde estão o maior numero de devolução de mercadorias da empresa por problemas de operação logística?

- A. () Dentro do estado de Atuação da empresa,
- B. () Fora do Estado de atuação de empresa,
- C. () Nas regiões do Interior do Estado de atuação da empresa.

10ª Você mudaria de Operador logístico ou tentaria detectar as falhas existente afim de corrigi-lás ?

- A. () Mudar,
- B. () Corrigir Falhas.

APÊNDICE B - FOTOS



Foto 1: Aurora, unidade Fabril de Chapecó - SC



Foto 2: Colaboradores da Aurora da Filial Recife



Foto 3: Vista panorâmica da Frigoserv S/A



Foto 4: Câmara de resfriados da Frigoserv S/A



Foto 5: Carreta descarregando na doca da terceirizada (Frigoserv S/A) no Recife – PE



Foto 6: Funcionários da terceirizada (Frigoserv S/A), efetuando a identificação e paletização dos produtos retirados da carreta para armazenagem