FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING

IDENTIFICAÇÃO DOS GARGALOS NO PROCESSO DE RECEBIMENTO DA LIBERAÇÃO DO ICMS ATÉ A ENTREGA DAS MERCADORIAS NO CLIENTE DESTINO.

Abdel Alves de Sousa

NATAL

2004

ABDEL ALVES DE SOUSA

IDENTIFICAÇÃO DOS GARGALOS NO PROCESSO DE RECEBIMENTO DA LIBERAÇÃO DO ICMS ATÉ A ENTREGA DAS MERCADORIAS NO CLIENTE DESTINO.

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

Orientador:

George Queiroga Estrela, MSc.

NATAL

2004

RB 21.565
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000180
26/04/05
M
65.012.34
S696i
2004

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Sousa, Abdel Alves de
Identificação dos gargalos no processo de recebimento da liberação do ICMS até a entrega das mercadorias no cliente destino. / Abdel Alves de Sousa. – Natal: FARN, 2004.
39p.

Orientador: George Queiroga Estrela (M.Sc)
Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Logística e impostos – Monografia, 2. Transporte de mercadoria - Monografia, 3. Administração do estoque – Monografia I. Título

RN/FARN/BC CDU 65.012.34

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING

IDENTIFICAÇÃO DOS GARGALOS NO PROCESSO DE RECEBIMENTO DA LIBERAÇÃO DO ICMS ATÉ A ENTREGA DAS MERCADORIAS NO CLIENTE DESTINO.

ABDEL ALVES DE SOUSA

Monografia apresentada e aprovada em___ de_____de_____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

_____
George Queiroga Estrela, MSc
Orientador

_____
Carlos Eduardo M.Diniz, MSc
Membro Examinador

_____
Luiz Augusto, MSc
Membro Examinador

Natal, ____de_____de_____.

Dedico este trabalho a minha mãe, pelos incansáveis momentos de demonstração de Amor, Força e Determinação, que me serviram de sustentação e de exemplos, que levarei por toda minha vida.

A minha esposa, Laise, pelo amor incondicional e pelo exemplo de perseverança que a caracteriza.

Ao meu filho Davi, simplesmente por ele existir.

FARN

AGRADECIMENTOS

Ao meu DEUS e autor da minha vida, que além de provar seu imensurável amor por mim em sua expressão maior "crucificado na cruz", tornou possível à realização de mais este sonho.

A minha esposa Laise, pelo companheirismo e compreensão, pelo apoio e estímulos dados em momentos difíceis, e pelo amor incondicional que a fez superar minha ausência em momentos tão importante de nossas vidas.

Ao meu filho Davi, que inconscientemente muito contribuiu me presenteando com o seu nascimento e com sua alegria que funcionou em muitos momentos como uma terapia. Não simplesmente agradeço, mas peço perdão pela ausência.

Aos meus pais não só por me mostrar o caminho, mas pelos sonhos sonhados comigo e hoje realizados, e também pelos valores (respeito, honestidade, ética...) a mim passados que com certeza fizeram diferença nesta caminhada.

Ao meu avô, Jose Alves da Nóbrega (in memórian), por tudo que representou na minha vida.

Aos meus irmãos (ã), e demais familiares que direta ou indiretamente me apoiaram e que comigo se realizam neste momento.

Ao professor George Queiroga Estrela, que com sua competente, valiosa e brilhante orientação muito contribuiu, dispensando toda sua atenção, e demonstrando sempre confiança em nossa capacidade acadêmica, possibilitando assim nosso amadurecimento. Mais que um orientador, um amigo.

Aos colegas de "grupo", pelo apoio e incentivos, e pelos inúmeros momentos de discussão e crescimento acadêmico.

Aos demais professores que durante esses quatro anos de caminhada se dispuseram a doar o melhor de si, dividindo comigo seu maior patrimônio o "conhecimento", e estimulando-me aos desafios acadêmicos e profissionais.

A FARN e todo o quadro funcional por me possibilitar realizar este projeto.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar os gargalos no processo de recebimento da liberação do ICMS à entrega das mercadorias no destino, conhecendo seus processos e tempos, assim como, analisando as causas dos eventuais gargalos. No ambiente competitivo e de constantes transformações do mercado mundial, onde a velocidade e agilidade podem fazer a diferença competitiva, percebe-se que o processo logístico tem um papel fundamental e é responsável direto pela eficiência de grande parte das operações comerciais. É com base nesse pensamento que se fundamenta o estudo desenvolvido tendo como ambiente a Transportadora Cometa S/A, filial de Natal-RN, e como método de pesquisa utilizou-se o tipo estudo de caso, onde os resultados mostram a real existência de gargalos que comprometem o resultado final do processo. Concluiu-se, entre outras coisas que o ICMS é um indutor primordial na geração de gargalos para a empresa, que o processo de comunicação ao cliente contribui para um aumento nos custos da empresa, assim como o tempo de armazenagem.

PALAVRAS CHAVES: Logística; Transporte; Gargalos.

ABSTRAT

The present study it has for objective to identify the bottle-neck in the process of act of receiving of liberates do ICMS up to dellivery merchandises no destination, knowing its processes and times, thus as, analyzing the dos causes eventual bottle-neck. In the competitive environment and of constants transformations of the world-wide market, where the speed and agility can make the difference competitive, perceives that the logístic process has a basic paper and important l direct for the effective-ness of great commercial part of operations with base in this thought that if bases the developed study having as surrounding Transporting Cometa S/A, branch office of Natal-RN, and as method of research used the type case study, where the results show the existence of bottle-neck that compromise the final result of the process. It was concluded, among others things that the primitive ICMS inductive in generation of bottle-neck for the company, who the process of communication to the customer it contributes for an increase in the costs of the company, as well as the storage time.

WORDS KEYS: Logístic; Transport; Bottle-neck.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ICMS	**IMPOSTO SOBRE CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS**
NF	**NOTA FISCAL**
PB	**PARAIBA**
RN	**RIO GRANDE DO NORTE**
TADF	**TERMO DE APREENSÃO DE DOCUMENTO FISCAL**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....10

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....10

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....12

1.3 OBJETIVOS.....15

1.3.1 Objetivo Geral.....15

1.3.2 Objetivos Específicos.....15

1.4 JUSTIFICATIVA.....16

2 REFERENCIAL TEÓRICO.....18

2.1 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA.....18

2.2 ATIVIDAES QUE COMPÕE O SISTEMA LOGÍSTICO.....20

2.3 RAZOES DO INTERESSE PELA LOGÍSTICA.....21

2.4 A IMPORTÂNCIA E O DESENVOLVIMENTO DA LOGÍSTICA.....22

2.5 O PAPEL DO TRANSPORTE NA ESTRATÉGICA LOGÍSTICA.....24

2.6 OBJETIVOS DO SUBSISTEMA TRANSPORTE.....25

2.7 A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE TRANSPORTE EFICAZ.....25

2.8 INTEGRAÇÕES COM OUTRAS FUNÇÕES LOGÍSICAS.....26

2.9 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....26

3 METODOLOGIA.....28

3.1 MÉTODO DA PESQUISA.....28

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA.....28

3.3 COLETA DOS DADOS.....29

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....29

4 ANÁLISE DOS DADOS.....30

4.1 PROCESSO DO ICMS ANTECIPADO.....30

4.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO AO CLIENTE DA APREENSÃO DE SUA MERCADORIA.....31

4.3 PROCESSO DE RECEBIMENTO DO COMPROVANTE DE PAGAMENTO DO ICMS.....31

4.4 PROCESSO DE ROTERIZAÇÃO E ENTREGA.....32

4.5 CUSTO DE ARMAZENAGEM.....33

4.6 PERÍODO DE PERMANENCIA DA MERCADORIA NA EMPRESA.....34

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....35

5.1 CONCLUSÃO.....35

5.2 RECOMENDAÇÕES.....36

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....37

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Já há alguns anos, o transporte rodoviário de cargas vem dominando o setor de serviços de transferência de produtos entre os municípios, estados e regiões deste imenso país. Seu surgimento deu-se logo após a Segunda Guerra Mundial (1945), onde junto com a industria nacional, o transporte iniciava seu período de expansão. Este crescimento deu inicio graças a um projeto do então presidente da republica Getulio Vargas (Plano Rodoviário Nacional), que visualizou nesse segmento um aliado para promover o crescimento e desenvolvimento do país, que só tornou-se realidade na administração do então presidente Eurico Dutra, quando em um encontro na Segunda Conferência Nacional das Classes Produtoras, recomendou a criação de um Plano Geral de Viação Nacional e o prosseguimento do Plano Rodoviário Nacional. Este processo culminou na construção de mais 1,7 milhão de quilômetros de rodovias.

Entre os anos de 1951 a 1954, período que retornou ao poder, o presidente Getulio Vargas construiu 600 Quilômetros de rodovias. Em 1956 Juscelino Kubitchek tomou posse e colocaram em ação, um plano de metas com o slogan 50 anos em 5. Outro fator importante na expansão do transporte foi à transferência da capital federal para Brasília, pois o governo se viu obrigado a ligar Brasília ao restante do país.

O fim do governo JK marcou um intervalo no desenvolvimento do transporte, retornando somente em 1964 quando nasceu o Plano Nacional de Viação. (Em 1967 foi criado o Ministério dos Transportes).

Percebe-se, que a visão do presidente Getulio Vargas não o enganou. O transporte rodoviário de cargas foi e é até os dias de hoje fundamental para o desenvolvimento e crescimento do Brasil, pois se transformou na maior e mais utilizada modalidade de transporte do país.

Esta conquista não foi por acaso, isso aconteceu graças à relação custo/benefício proporcionada pela equação valor versus tempo. O transporte aéreo, apesar de muito mais ágio, trás a desvantagem de um custo altíssimo o que torna difícil a comercialização de alguns produtos, sem contar que o transporte aéreo não chega a todas as localidades devido a infra-estrutura nacional. No caso do transporte marítimo, este com excelente custo, mais com um tempo de curso muito extenso o que retardaria os negócios (no mercado em que a velocidade faz diferença) e até prejudicaria alguns produtos que tem tempo de validade curto. Em suma o transporte rodoviário tem se mostrado como a opção mais viável e assim utilizada pela maioria das pessoas e empresas dentro do país.

Há quem defenda que sem o transporte rodoviário de cargas o país pára. Porém, estudiosos no assunto também defendem a necessidade de promover a multimodalidade de transporte devido ás características nacionais, pois a grande utilização do transporte rodoviário de cargas da forma que ocorre no Brasil, só seria adequada a países de pequenas dimensões territoriais, o que não é o nosso caso. Tanto é a importância deste segmento para a economia nacional que os empresários e os órgãos ligados ao setor, buscam constantemente implementar novas estratégias para reduzir o tempo, aumentar a segurança e minimizar custos. A tecnologia da informação é parte integrante e ativa neste processo, pois são muitos os softwares criados a fim de agilizar e dar mais precisão as informações visando, como todas as demais, facilitar a vida do usuário deste serviço.

Foram muitas as melhorias deste serviço ao longo do tempo, mas falta ainda muito a ser desenvolvido, pois com o mercado em constante mudança o cliente a cada dia necessita de mais rapidez. Partindo do contexto acima, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: **Quais os gargalos do percurso entre o recebimento da liberação do termo de apreensão de ICMS, até entrega da carga ao cliente?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Transportadora Cometa S/A "Rapidão Cometa" como é mais conhecidas foi fundada em 16 de abril de 1942. Um exemplo de pioneirismo no cenário nacional, o Rapidão Cometa inicia suas atividades em uma região de economia ainda nascente, mas de localização estratégica para o país. O Nordeste, em particular Recife. Sempre atenta às demandas do mercado de transporte em um país de dimensões continentais enormes, mas com uma economia em crescimento tímido, e um cenário internacional desolador em função da 2ª Guerra Mundial, era preciso coragem para entrar no setor de transportes no Brasil.

O slogan do Rapidão Cometa nesse período traduzia a exata expectativa do momento. "A Pressa Perfeita". Para a empresa, a pressa e a eficiência no serviço de transportes caminhavam juntas.

O slogan utilizado posteriormente, "A Carga Que Tem Pressa de Chegar", estava relacionado com a grande preocupação do mercado: alcançar mais agilidade mantendo a eficiência. Ou seja, começava o árduo período de aprimoramento dos processos e diversificação dos serviços. O mercado nacional se tornava mais exigente e era necessário transportar com o máximo de rapidez e qualidade. A ênfase estava na busca incansável da eficiência e adequação ao cliente.

A vocação para a liderança de mercado sempre acompanhou o Rapidão Cometa em todas as etapas da sua história. Foi a primeira empresa do Norte-Nordeste a implantar um programa de qualidade total, obtendo em julho de 1997 o Certificado ISO 9002.

O resultado de todo o investimento realizado em mais de 60 anos de existência está na realidade atual do Rapidão Cometa. São mais de quatro mil localidades atendidas em 16 Estados do país, mais de 7 mil clientes ativos, mais de 3 mil funcionários, mais de 700 veículos e mais de 450 mil toneladas de cargas movimentadas ao ano.

Hoje, a transportadora tem como lema "A Sua Companhia de Soluções". Esse slogan significa o grande diferencial do Rapidão Cometa, que é a total flexibilidade do sistema operacional e de infra-estrutura para atender ao cliente em qualquer área e em qualquer situação com o máximo de eficiência.

A empresa tem uma solução para cada tipo de mercado, adaptando-se para suprir as necessidades específicas de cada cliente através do seu portfólio de serviços. O Rapidão Cometa apresenta soluções em transporte rodoviário e aéreo de cargas e encomendas, além de contar com uma bem desenvolvida infra-estrutura voltada para a logística, e-commerce e indústria farmacêutica. Atendendo as mais diversas áreas, como calçados, cosméticos, farmacêutica, telefonia, informática, confecções, autopeças, etc. O Rapidão Cometa está preparado para o futuro. Apresentaremos algumas datas consideradas importantes da empresa.

QUADRO 1 - DATAS HISTÓRICAS DA COMPANHIA.

16 de Abril de 1942	Fundada a Transportadora Cometa S/A
1977	Américo Pereira se torna Presidente da empresa (Atual).
1982	Inauguração do 1º terminal logístico da empresa, em São Paulo
1985	Inauguração da nova Matriz, em Recife
1985	Lançamento do serviço Rapidão 1ª Hora
1992	Lançamento do serviço Rapidão Air Cargo
1993	Implementação do Programa de Qualidade Total.
1995	Lançamento do serviço Rapidão Logística.
1995	Pioneirismo na aquisição dos primeiros equipamentos OmniSAT para rastreamento dos veículos via satélite.
1996	Assinatura do 1º acordo operacional com a FedEx.
1997	Prêmio Qualidade em Transporte de Cargas (Fundação Vanzolini e RevistaTransporte Moderno).
1998	Prêmio Qualidade em Transporte de Cargas (Fundação Vanzolini e Revista Transporte Moderno).
2000	Formada a Aliança Brasil: Rapidão Cometa, Mercúrio e Expresso Araçatuba
2002	Recertificação ISSO 9002.
2003	Inauguração do terminal logístico em Recife Recertificação ISSO 9002.
2003	Certificado de Uso da Marca FedEx, outorgado pela Federal Express
2003	Certificação da NBR ISSO 9001

FONTE: Transportadora Cometa S/A , Filial Natal, 2004.

A empresa apresenta como sua **Missão**:

> "Operar com excelência de serviços na indústria de transporte de cargas e encomendas, com pessoas competentes e comprometidas, garantindo crescimento e lucratividade".

Com relação à **Visão**, a empresa tem o seguinte propósito:

> "Ser a empresa Nº 1 da indústria de transporte de cargas e encomendas, oferecendo a melhor solução para o mercado em todo Brasil".

A filial 08 da Transportadora está situada a Rodovia BR 101, Km 10, no bairro de Emaús em Parnamirim, Rio Grande do Norte, e conta com um quadro de 107 funcionários distribuídos nas áreas administrativa, comercial e operacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os gargalos no processo de recebimento da liberação do ICMS à entrega das mercadorias ao cliente destino.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo logístico de recebimento, triagem, informação, liberação e entrega da mercadoria da Transportadora Cometa.
- Determinar o tempo médio das operações logísticas do processo de recebimento, triagem, informação, liberação e entrega da mercadoria da Transportadora Cometa.
- Averiguar os gargalos do processo de recebimento da liberação do termo de ICMS e liberação da mercadoria.

1.4 JUSTIFICATIVA

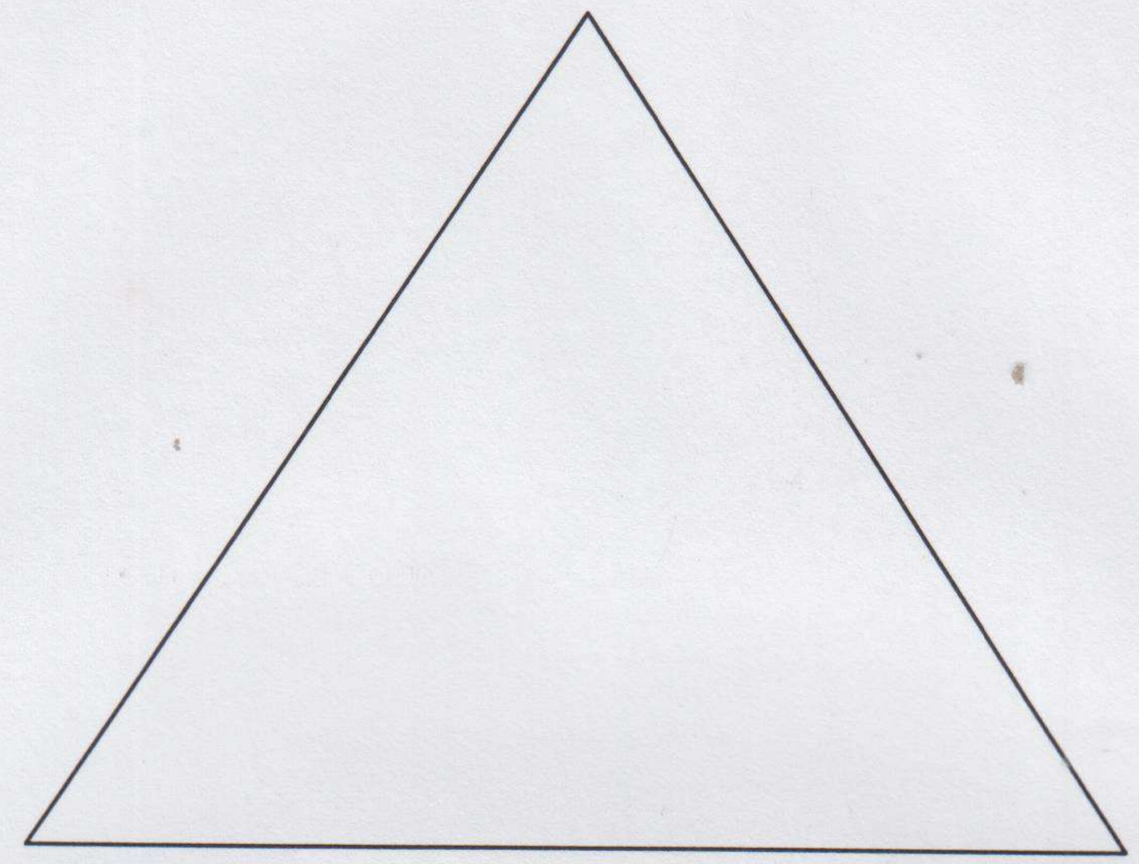
O transporte de cargas é parte ativa e de extrema importância em todo processo logístico, que é fundamental para o bom desempenho de uma organização, pois ele determina quando você poderá dispor de um determinado produto ou bem. Foi com base nessa importância que, decidiu-se pesquisar um assunto "problema" que pode vir a gerar inúmeras insatisfações aos clientes da Transportadora Cometa, travando sua operação e tornando-a menos ágil e conseqüentemente onerando seus custos, sem falar que esta insatisfação poderá vir a gerar uma série de outros problemas como a perda dos clientes e até uma desvalorização na percepção do consumidor em relação a sua marca.

No momento onde a globalização transformou as empresas, produtos e serviços em mutantes, o processo logístico onde está inserido o transporte de mercadorias é decisivo para o bom andamento e é sem dúvida um fator determinante em relação à concorrência.

Vendo por outra ótica, outro fator decisivo para a elaboração deste estudo de caso é o grau de informação e conhecimento que o mesmo trará após sua conclusão, abrindo assim possibilidades e mercados para possível atuação.

À medida que esse mercado muda e exige constante adequação nos processos, três fatores são básicos para o bom funcionamento e competitividade da empresas e necessitam está presentes em todos os estudos e planejamentos, como mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Triângulo da competitividade.



Fonte : Almeida, 2001.

O quadro 2 tem o objetivo de simbolizar a união de três fatores que interligados possibilitam a empresa a competitividade e a qualidade nos seus processos.

É fundamental para a satisfação do cliente que o produto ou serviço prestado seja caracterizado pela qualidade. Qualidade esta, que está diretamente associada à expectativa do cliente no momento em que compra o produto ou serviço. Mas o mesmo cliente que busca uma qualidade, também exige que está venha acompanhada de um preço acessível e de acordo com o praticado no mercado. Já no que diz respeito ao tempo, para ser caracterizado como produto ou serviço de qualidade, o mesmo precisa está ao alcance do cliente no momento certo. Portanto o tempo é parte do processo que gera a percepção da qualidade. Desta forma o triângulo mostrado acima representa sem dúvida uma equação a ser trabalhada, necessária a todas as organizações que buscam atender as necessidades de seus clientes e satisfazê-los.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nessa etapa da monografia apresenta-se um trabalho desenvolvido com foco na área de logística mais voltado para o transporte de cargas e mercadorias visando conhecer conceitos e abordagens que fundamentem a concretização do diagnóstico funcional e da proposta teórica e buscando suporte para alicerçar, este trabalho de pesquisa, para que haja um crescimento nos conceitos dessa referida área de estudo.

2.1 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA

Sob o ponto de vista organizacional, a logística é usada para incluir conceito de fortalecimento econômico, proporcionado às empresas um direcionamento de diversas atividades como: transporte, estoque e processamento de pedido. Pode ser apreciada por vários aspectos, e tem diferentes definições.

Para Novais (2001, p.36), a logística se define como processo complexo de planejamento e controle de todo o fluxo de informação e a armazenagem de produtos, gerenciando toda a cadeia produtiva, desde a origem até o ponto de consumo, com objetivo de atingir às expectativas do consumidor.

Este conceito estava diretamente ligado às operações militares, pois eram utilizados pelos generais que necessitavam que seus subordinados providenciassem o deslocamento, na hora exata, de equipamentos, munições, víveres e socorro médico para o campo de batalha.

Ballou (1993, p.17), define logística como o estudo da administração de bens e serviços, que possibilita proporcionar um melhor nível de rentabilidade, através de planejamento, organização e controle das atividades. A logística traz como desafio, possibilitar aos consumidores acesso aos produtos e serviços independentes de onde estejam, quando e na condição física desejada, reduzindo o espaço entre a produção e a demanda.

Já Fleury et al (2000, p.30), refere-se à logística como um paradoxo. E, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas, mas com um conceito gerencial dos mais modernos. Considera a logística de grande importância, não só para as empresas, mas para todas as organizações não importando a sua área de atuação seja ela publica ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Rocha (2001, p 18), afirma que:

> A logística pode então ser definida como processo de gerir estrategicamente a obtenção, movimentação e armazenamento de matérias-primas, componentes e produtos prontos, com seus fluxos de informação correspondentes, através da empresa e de seus canais de marketing, de tal forma que a rentabilidade futura seja viabilizada através da entrega efetiva dos pedidos em relação a seus custos. Para esta definição, a entrega dos produtos acabados inclui toda uma serie de serviços ao cliente e os seguintes serviços pós-venda, pois a logística tem como um dos seus objetivos principais, o de prover o cliente com os níveis de serviços por ele desejado.

Fica evidenciado um consenso entre autores sobre a importância de um sistema logístico para garantir a eficiência nos serviços, minimizar custos e tornar a organização mais competitiva num mercado onde a informação e agilidade determinam quem continuará no mercado. A logística apresenta-se como um diferencial que agrega valor para clientes e fornecedores de empresas e para seus acionistas. Este valor é expresso em termos de tempo e lugar. Ou seja, os produtos e serviços para terem valores para os clientes, devem estar disponíveis *onde* e *quando* eles desejarem consumi-los, ao *menor custo* possível.

Segundo Ballou (2001, p. 27), Quando uma empresa adiciona valores aos seus custos com objetivo levar seus produtos em direção aos clientes ou tornar um estoque disponível de maneira oportuna, o valor que não estava lá antes foi acrescido para o cliente. Esse valor é tão seguro quanto aquele criado através da produção de um produto de qualidade ou através de preço baixo.

Com relação à etimologia, existem algumas versões para a origem da palavra Logística: alguns autores afirmam que ela é originaria da palavra francesa "Loger", que significa "acomodar" "alojar", enquanto que outros autores afirmam que é derivada do grego "Logos" (razão) que significa "a arte de calcular" ou "a manipulação dos detalhes de uma operação". A palavra logística é usada para expressar "o planejamento e a gestão dos serviços relativos à documentação, manuseio, armazenagem dos bens objetos de uma operação de comercio nacional ou internacional".

O dicionário "Larousse" (1992:695) define logística como sendo a parte da arte da guerra que visa a garantir provisões, transporte, alojamento, hospitalização etc. aos efetivos em operação.

É neste contexto que somos orientados, nos dias atuais, a visualizar que a diferença entre uma empresa vencedora e uma perdedora esta vinculada a sua Administração da Logística, aplicada pelos seus administradores. Esta diferença ira refletir não só na redução de seus custos, como também na satisfação de seus clientes.

2.2 ATIVIDADES QUE COMPÕE O SISTEMA LOGÍSTICO

As atividades que compõe o sistema logístico são: Processamento de pedido, manutenção de estoques e transporte. Estas atividades devem estar interligadas para que haja eficiência e eficácia no sistema.

O processamento de pedidos "é a atividade primária que dá inicio a movimentação de produtos e a entrega de serviços" (BALLOU, 1993, p. 25). Ou seja, o planejamento e a integração, entre os processos é essencial para que as demais atividades possam ocorrer e o sistema funcione com eficácia.

Com relação à manutenção de estoque, é preciso que haja a ação planejada de uma empresa com objetivo de proporcionar um maior controle de entradas e saídas de produtos.

Segundo Dias (1993, p. 25), "a administração de estoque deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente[..]".

Já o transporte propriamente dito é a área operacional da logística que posiciona geograficamente o estoque. É o meio que possibilita as empresas aproximarem seus produtos e serviços de seus consumidores, independente de onde estejam. Desta forma torna-se fundamental para a composição do sistema logístico. Para tanto, utiliza-se de vários modais. Entre os mais utilizados estão: Rodoviário, Aéreo, Ferroviário e Fluvial.

Cabe frisar, a importância do transporte, que é um componente imprescindível no projeto e no gerenciamento logístico. Para muitas empresas é considerado o elemento mais importante dos custos logísticos, chegando a ser responsável por um ou dois terços do total dos custos logísticos. Isso nos levar crer, que as decisões de transporte devem ser considerada das mais importantes a serem tomadas.

2.3 RAZÕES DO INTERESSE PELA LOGÍSTICA

Para Dias (1993, p.13), o interesse pela logística se explica por seis razões:

- Rápido crescimento dos custos, particularmente dos relativos a armazenagem e transporte;
- Desenvolvimento de técnicas matemáticas e de equipamentos de computação capazes de tratar eficientemente a massa de dados normalmente necessária para a análise de um problema logístico;
- Complexidade crescente da administração de materiais e da distribuição física, tornando necessário, sistemas mais complexos;
- Disponibilidade de maior gama de serviços logísticos;
- Mudança de mercados e de canais de distribuição, especialmente para bens de consumo;

- Tendência de os varejistas e atacadistas transferirem as responsabilidades de administração dos estoques para os fabricantes.

Por tanto, de modo resumido, podem ser entre as atividades logísticas as seguintes: Compras; Programação de entregas; Transportes; Controle de estoque de matérias-prima; Controle de estoques de componentes; Armazenagens de matérias-prima; Armazenagens de componentes; Previsão de necessidades de materiais; Controle de estoque nos centros de distribuições; Processamento de pedidos de clientes; Administração dos centros de distribuição; Planejamentos dos centros de distribuição; Planejamento de atendimento a clientes.

2.4 A IMPORTÂNCIA E O DESENVOLVIMENTO DA LOGÍSTICA

Nas décadas de 50 e 60, existiam poucas empresas de transportes, e sua grande maioria possuíam frotas bastante reduzidas. Predominavam no mercado brasileiro os caminhoneiros autônomos. Durante as décadas de 70 e 80 os caminhoneiros já se preocupavam em fazer a coleta e entrega de mercadorias com perfeição, sem danificar as mesmas.

A década de 90 trouxe grandes e rápidas transformações na economia. Surgiram os grandes atacadistas e as grandes redes de supermercados. A competição nestes segmentos se intensificou e conseqüentemente ocorreu um rápido crescimento no setor de transportes e uma maior preocupação, por partes dos empresários desse segmento, com a logística.

Porter (1989), conceitua e divide a Logística em:

- Interna: são as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoques, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores; e

- Externa: as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

Seguindo a tendência de terceirizar tarefas periféricas para concentrar esforços em sua atividade principal (*"core business"*), as empresas atuais têm buscado estabelecer parcerias na área de logística, que permitam obter eficiência operacional e reduzir os custos. O objetivo é ampliar as possibilidades de alavancagem dos serviços de transporte e logística.

Segundo Christopher (1997), "no passado eram freqüentes os casos em que o relacionamento entre fornecedores e clientes era mais do tipo adversário que cooperativo". Isso ocorria porque as organizações acreditavam que era possível reduzir seus custos e tornar-se competitiva no mercado, mediante a simples transferência de custos para clientes ou fornecedores. Atualmente, no entanto, os empresários com visão mais ampla de negócios sabem que só é possível reduzir verdadeiramente os custos de produção, se houver um esforço de otimização de todas as operações da cadeia, visto que, conforme o mesmo autor, "todos os custos das operações ao final da cadeia de negócios estarão refletidos e embutidos no preço pago pelo usuário final". Assim, para a empresa tornar-se competitiva é necessário que a sua cadeia de negócios seja competitiva como um todo.

Isso vai de encontro à premissa da controladoria tradicional de que se cada empresa maximizar seus objetivos, a performance da cadeia como um todo, será maximizada. Esta premissa, todavia, só é válida num mundo ideal de completa informação e competição perfeita. Segundo Koopmans (1957), em tais condições o mercado provê o mecanismo ótimo para coordenar a atividade econômica.

Há uma crescente literatura que trata do aumento da eficiência da cadeia de negócios através da comunicação entre empresas de uma cadeia produtiva (Billington, 1994; Davis, 1993; Kalwani; Narayandas, 1993). A idéia subjacente é a de que já não basta às empresas cuidarem apenas da sua eficiência interna. De nada adianta ser um elo eficiente de uma cadeia ineficiente.

Na análise de sistemas, de acordo com Bertalanffy (1977), "o todo é mais que a soma das partes" e as características construtivas não são explicáveis a partir das características das partes isoladas. As características de todo o complexo, portanto, quando comparadas às dos elementos individualmente, parecem "novas" ou "emergentes", parecem dinâmicas.

> Para Almeida (2001) "a necessidade de se conhecer a estrutura sistêmica e a inter-relação entre os subsistemas nos processos logísticos durante a ocorrência de interações na cadeia de produção de um bem qualquer, tangível ou intangível, entre os diferentes participantes de um fluxo de transformações, pode tornar-se evidente quando se observa a realidade presente das corporações que utilizam intensivamente a logística e/ou os serviços para desenvolver suas transações e negócios com o mercado".

O mesmo autor afirma que os conceitos tidos como mais modernos nas práticas de gestão estratégica de serviços, em especiais os serviços logísticos, nem sempre estão adequadamente implementados. A realidade das organizações foge dos padrões de excelência estabelecidos na academia e em estudos *"in vitro"*, pois o laboratório pragmático da vida circunscreve-se numa realidade não controlada, com variáveis reais que têm um comportamento absolutamente aleatório e independente, incidem contundentemente sobre o ambiente de negócios.

Uma das principais características da logística moderna é a sua crescente complexidade operacional. Os requisitos dos embarcadores já são muito diferentes dos simples cuidados com eventuais avarias dos produtos e a segurança no recebimento da carga. Um dos obstáculos a ser enfrentado pelos operadores logísticos é que cada vez mais os clientes estão exigindo melhores níveis de serviços, mas ao mesmo tempo, não estão dispostos a pagar mais por isso. A questão preço passou a ser um qualificador, e o nível de serviço um diferenciador perante o mercado.

2.5 PAPEL DO TRANSPORTE NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

O transporte é uma das principais funções logísticas, pois tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente. Do ponto de vista de custo,

representa mais de 60% das despesas logísticas, o que, em alguns casos, pode representar duas ou três vezes o lucro de uma companhia, como é o caso do setor de distribuição de combustível (ROCHA, 2001).

As principais funções do transporte estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e unidade de lugar.

2.6 OBJETIVOS DO SUBSISTEMA TRANSPORTES

Historicamente transportar significa deslocar especialmente pessoas ou coisas. Pode-se acrescentar a isso o requisito de se manter a integridade da carga, impedindo que ela seja avariada, roubada ou extraviada, devendo ser entregue em perfeitas condições do ponto de destino. Dentro dos novos conceitos logísticos já não basta transportar a carga do ponto A para o ponto B, garantindo sua integridade. O fator confiabilidade, representado pelo estrito respeito aos prazos, vem sendo cada vez mais exigido no setor. (ALVARENGA; NOVAIS, 2000)

2.7 A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE TRANSPORTE EFICAZ

De acordo com Ballou, (2001, p.119), basta comparar as economias de uma nação desenvolvida com as que estão em desenvolvimento, para ver a parte que cabe ao transporte na criação de um alto nível de atividade econômica. É claro e típico, que nas nações em desenvolvimento, a produção e o consumo ocorrerem nas proximidades, onde grande parte da força de trabalho está engajada na produção agrícola e uma pequena parcela da produção vive em áreas urbanas. Cumpre frisar que com o advento de serviços de transporte baratos e disponíveis, a estrutura inteira da economia muda em direção à estrutura das nações desenvolvidas.

É preciso acentuar que a superpopulação nas grandes nas grandes cidades é resultado da migração da população para esses centros urbanos, áreas geográficas limitam a produção a

poucas variedades de produtos, e o padrão de vida econômico, para a media de cidadãos, geralmente aumenta. Mais especificamente, um sistema de transporte eficiente e barato contribui para aumentar a concorrência no mercado, elevar as economias de escala de produção e reduzir os preços das mercadorias.

2.8 INTEGRAÇÕES COM OUTRAS FUNÇÕES LOGÍSTICAS

Convém ressaltar que um dos principais pilares da logística empresarial moderna é o conceito de logística integrada. Por meio desse conceito, as funções logísticas deixam de ser vistas de forma isolada e passam a serem percebidas como um componente operacional da estratégia de marketing. Com isso, o transporte passa a ter um papel fundamental em varias estratégias na rede logística, tornando necessária à geração de soluções que possibilitem flexibilidade e velocidade na resposta ao cliente, ao menor custo possível, gerando assim maior competitividade para a empresa.

2.9 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Conforme Kotler (2000, p. 448), serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço segundo Fitzsimmons, é definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Conforme o autor quando se excede à expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende a expectativa, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. Vale ressaltar que essas expectativas derivam de varias fontes, entre elas a propaganda boca a boca, necessidades profissionais e experiências anteriores.

O setor de serviços, mesmo em economias em desenvolvimento, tem sido decisivo como gerador de emprego e no crescimento do produto interno bruto. Em função disso, é imprescindível que os gestores adotem posturas e práticas adequadas a um estilo empreendedor, na busca de atingirem seus objetivos e metas.

Pode se dizer, que se vive um momento de transição no modelo de economia onde a base da economia que era a produção, hoje tem sua base no serviço, o que alguns executivos chamam de a "Era dos Serviços". Esta é uma tendência do mundo empresarial moderno.

Mesmo estando em evidência os serviços, verifica-se que à necessidade de alcançar níveis de excelência no que fazemos nunca foram tão grandes principalmente se comparada à qualidade na industria. Segundo Grönroos (1993, p. 20), um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre o cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistema do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente.

Sem sombra de dúvidas, proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (1998, p.12), metodologia é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. Entendem-se como métodos científicos todo um conjunto das atividades racionais e sistemáticas que nos permite alcançar os objetivos, através de um processo seguro e econômico. Cabe frisar a sua importância, já que norteia-nos a encontrar o caminho ao qual devemos seguir na busca desses objetivos.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O Estudo de Caso é caracterizado pelo estudo profundo e executivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento.

Conforme Gil (1991, p. 59), o estudo de caso pode ser visto como método de pesquisa, e pode ser definido como: "Um conjunto de dados que descrevem uma frase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação".

No que se refere ao tipo, optou-se por estudo de natureza exploratória, considerada adequada para o tema escolhido, haja vista, que a pesquisa exploratória fundamenta-se em prover o pesquisador de mais informações sobre o assunto a ser investigado, facilitando a delimitação do tema da pesquisa.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado em uma unidade de Transportadora Rapidão Cometa, no qual tem como ambiente da pesquisa o setor de logística. No que se refere aos sujeitos da pesquisa, teve como responsável pelas informações o setor de pendências. Segundo Vergara

(1998), os sujeitos das pesquisas são as pessoas responsáveis pelo fornecimento dos dados necessários.

3.3 COLETA DOS DADOS

Convém informar que os métodos de pesquisa utilizados foram:

- Observação direta;
- Roteiros;
- Analise documental;
- Questionário semi-estruturado (Entrevista feita com a equipe de controle e liberação de ICMS) (anexo).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Vergara (1998), o procedimento de tratamento dos dados refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Em função da natureza do presente problema de pesquisa, os dados coletados foram tratados de forma qualitativa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este tópico tem por objetivo a apresentação e análise dos dados coletados obtidos através da pesquisa, de modo a atender aos objetivos propostos, ou seja, apresentar os gargalos identificados no processo logístico da Transportadora Cometa. Neste sentido, o capítulo encontra-se estruturado em seis itens, a saber: ICMS antecipado, processo de comunicação ao cliente da apreensão de sua mercadoria, processo de recebimento do comprovante de pagamento do ICMS e liberação, processo de roteirização e entrega, custo de armazenagem, período de permanência da mercadoria na empresa.

4.1 ICMS ANTECIPADO

O processo de antecipação do ICMS inicia-se na fronteira estadual entre o RN e PB e tem o objetivo de acabar ou minimizar uma ocorrência comum nos estados que gerava um enorme prejuízo aos cofres públicos, a sonegação fiscal. Com esse novo modelo o governo do estado obriga ao empresariado a recolher seus impostos antes mesmo de tomar posse de suas mercadorias. Ao passar na barreira de entrada, a nota fiscal de venda é escriturada, ou seja, é inserida ao sistema tributário que emite uma etiqueta (selo) adesiva, onde contem dados da nota fiscal e informa o valor a ser recolhido pelo destinatário. Esse valor é calculado com base no valor de compra da nota fiscal, acrescido de uma projeção de lucros estipulado pelo governo.

Neste mesmo selo, há descrito a informação de que esta mercadoria não poderá ser liberada para entrega até a apresentação do comprovante de pagamento do imposto. A partir deste momento a transportadora passa a ser fiel depositária e passa a ser indiretamente um auxiliar do governo na gestão de fiscalizar. Pois ela passa a informar o cliente de que está de posse da mercadoria e que precisa ser recolhido o imposto antecipado, para ser recebida. Caso a transportadora faça a entrega de uma mercadoria que não tenha sido recolhido o imposto, a transportadora poderá vir a ser multada. Todo esse processo fez mudar todo o sistema logístico das empresas locais dificultando assim seus procedimentos internos, aumentando seus custos e criando-lhes um gargalo já que as mercadorias ao invés de serem transbordadas

para os veículos de entrega, e serem entregues, ficam recolhidas ao depósito, aguardando a liberação por parte dos clientes para posterior entrega. Em alguns casos isto leva dias e até meses.

4.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO AO CLIENTE DA APREENSÃO DE SUAS MERCADORIAS.

Ao receber em seu depósito a mercadoria, a, Transportadora Cometa faz uma triagem conferindo toda carga e separando as mercadorias disponíveis para a entrega, das mercadorias com TADF (Termo de apreensão de documento fiscal).

As cargas liberadas saem para entrega logo que os veículos estejam disponíveis, já as apreendidas, seguem ao setor de pendência onde são xerocadas as notas fiscais, alimentado o sistema e passado um fax aos clientes informando da ocorrência. A partir deste momento depende-se da liberação dos clientes para iniciar-se outro processo operacional.

Nesta etapa identificou-se um outro gargalo operacional. Trata-se do tempo em que se leva do momento em que o veículo chega a filial, entra na fila de espera para descarrego, faz todo o processo de descarrego, as nota fiscais são encaminhadas para onde são xerocadas, o sistema é alimentado, até serem enviados os fax. Sem falar que em muitos casos não se consegue concluir o processo por falta do número do fax do destinatário nas notas fiscal, por falta de equipamento no destino ou por outros motivos mais.

4.3 PROCESSO DE RECEBIMENTO DO COMPROVANTE DE PAGAMENTO DO ICMS E LIBERAÇÃO

Este processo é para o cliente o momento mais crítico, pois ele desembolsou seu capital para antecipar o pagamento e espera o máximo de agilidade para dispor de suas mercadorias. Só, que nem sempre é assim que ocorre. Ao ser recebido o fax pela recepcionista, ela encaminha o documento ao setor de pendência que irá procurar a nota junto

às demais e anexar o comprovante de pagamento para encaminhar ao setor operacional para este retirar a mercadoria de uma área especifica e colocá-la na rota, e posteriormente enviar para entrega.

Logo, esta mercadoria deveria ser priorizada a entrega, haja vista sua situação, mas nem sempre ocorre devido a roteirização e aproveitamento dos veículos. Neste processo, também se identificou outro gargalo que por sinal é o mais percebido pelo cliente, e o que gera mais reclamações já que o cliente tem consciência do tempo em que leva para processar. No primeiro momento, ao ser recebido pela recepcionista, nem sempre é logo encaminhado à pendência, que por sua vez também não anexa nem encaminha ao operacional imediatamente, na maioria das vezes junta-se todas as liberações do período leva-se ao final do expediente ou no início do próximo.

4.4 PROCESSO DE ROTEIRIZAÇÃO E ENTREGA

Ao chegar à nota fiscal liberada ao setor de depósito, a carga é retirada da área especifica e colocada na rota de entrega para posteriormente, e de acordo com a disponibilidade dos veículos e roteiros ser enviada para entrega.

Outra perda considerável de tempo ocorre ao chegar ao depósito. Nem sempre se retira à carga da área especifica para a rota no mesmo momento. E ainda quando o fazem, nem sempre se dá prioridade na entrega ao destino, isso por diversas razões: indisponibilidade de veículo no horário, roteirização inadequada, não priorização, esquecimento, outras prioridades (cargas maiores com tempo determinado para entrega, clientes preferenciais) e custos. Desta forma o processo vem ao longo do percurso tornando-se lento e gerando insatisfação no cliente usuário.

4.5 CUSTO DE ARMAZENAGEM

Outro fator relevante neste processo, e que o estado ignorou no momento que criou o sistema utilizado pela Secretaria de Tributação do Estado e ignora até hoje, é o fator custo de armazenagem. Estes custos resultam das instalações, estocagem e manutenção dos bens por um período de tempo, e podem ser divididos em três classes: custos de espaço, custos dos serviços de estoque e custos de risco de estocagem.

O custo de espaço na empresa provém do espaço ocupado pelas mercadorias dos clientes que estão aguardando as liberações, e que ficam em poder e guarda das transportadoras, que são obrigadas a guardar independente de suas estruturas físicas forçando-as às vezes a ampliarem seus depósitos para se adequarem a este processo. Vale salientar, que em razão da armazenagem, não ser o objetivo principal da transportadora, elas passaram a serem obrigadas a cobrarem um taxa de armazenagem após um período mínimo estipulado para a liberação, para poderem remunerar os custos que incidem no processo. Hoje grande parte das empresas de transporte que antes apenas transportavam as mercadorias, passaram a fazer armazenagem e distribuição, ampliando assim seu portfólio logístico.

Os custos dos serviços é outro componente que foi observado e é proveniente da operação física em que se dá a carga no momento em que se manuseia, através de pessoal ou com a utilização que maquinários e equipamentos que são às vezes necessários. Nestes custos também estão inseridos os custos fixos (impostos prediais, alugueis, supervisão e depreciação) dos depósitos que em alguns casos foram inseridos a estrutura anterior. Há ainda o custo de seguros que é uma proteção contra perdas decorrentes de incêndio, tempestade ou roubo.

Já o custo de risco de estoque é um outro custo, que compromete em muitos casos, a remuneração que o frete daria ao transportador. Pois são custos associados com a deterioração, roubo, os danos ou obsolescência fazem a categoria final dos custos de manutenção. Parte das mercadorias, durante a sua armazenagem, torna-se à contaminada, danificada ou espoliada, será furtada ou estará de alguma maneira, inadequada ou indisponível para a venda (utilização).

4.6 PERÍODO DE PERMANÊNCIA DA MERCADORIA NA EMPRESA

Como se pôde observar anteriormente, em razão de todo o processo e como conseqüência dos percalços do percurso, percebe-se que em média as mercadorias permanecem paradas no depósito, seja por programação de entrega (agendamento), por falta de liberação, por inviabilidade de roteirização, por falhas operacionais, por falta de espaços nos destinatários, estas mercadorias ficam em média uma semana, causando a empresa transportadora custos e riscos (já abordado anteriormente) de grande representatividade, mesmo porque, só são cobrados armazenagens quando ultrapassa 7 dias do aviso de chegada, e isso quando se consegue negociar, que não é em todos os casos. Pois os grandes clientes destinatários muitas vezes se recusam a remunerar estes custos mesmo sabendo da sua existência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

Conforme pesquisa realizada, algumas considerações de caráter conclusivo podem aqui, serem destacadas tais como:

- Observou-se que o ICMS antecipado é indutor primordial na geração de gargalos para a empresa;

- Notou-se que o processo de comunicação ao cliente da apreensão de suas mercadorias proporciona um dispêndio de capital para a empresa que é a emissão da Nota Fiscal através do fax;

- Com relação ao envio do comprovante de pagamento do ICMS por parte do cliente para que ocorra a liberação da mercadoria, o maior problema está na falta de comunicação interna entre os setores de recebimento do fax, de pendência e o depósito;

- Constatou-se que o sistema de roteirização e entrega não dão preferência as cargas que ficaram apreendidas decorrentes do não pagamento do ICMS e posteriormente liberada:

- Verificou-se que a empresa tem aumentado seu custo no que diz respeito a armazenagem, no qual vem ocorrendo um aumento do espaço ocupado pelas mercadorias dos clientes, bem como o custo de risco que as mesmas proporcionam,

- No que se refere ao período de permanência da mercadoria na empresa, em média esta fica parada no depósito por 7 dias, causando a empresa transportadora cometa aumento dos custos e riscos de grandes representatividades.

Embora não se tenha implantado um sistema detalhado e específico para análise dos gargalos, como por exemplo, uma mensuração de quanto estes entraves representam para a companhia em termos financeiros. Entretanto, este não era o objetivo principal da pesquisa, os dados resultantes permitiram interessantes análises acerca da sua aplicabilidade. Logo, este estudo pode proporcionar valiosas informações à empresa para o efetivo auxilio na eliminação dos gargalos.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTURO.

O estudo realizado demonstrou a existência de várias lacunas no que diz respeito à forma que os gargalos foram identificados. Neste sentido é pertinente a sugestão de trabalhos futuros, visando o preenchimento dessas lacunas. Estas sugestões podem ser apresentadas da seguinte forma:

- investigar todas as operações existentes na empresa;

- Quantificar quanto cada atividade proporciona na existência de um gargalo;

- Pesquisar o mesmo problema em outras filiais na empresa Rapidão Cometa;

- Criar um controle através de protocolo para acompanhar o fluxograma da N.F. entre os setores da empresa, visando identificar onde ocorrem as perdas por espera;

- Reivindicar junto à Secretaria Estadual de Tributação Benefícios pelos serviços diretos e indiretos, prestados a esta secretaria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Celio Mauro Placer Rodrigues. A visão sistêmica e a logística. São Paulo: **Revista Log Movimentação & Armazenagem.** Ano XXII, n. 127 , Maio, 2001.

ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAIS Antonio Galvão N. **Logística aplicada:** suprimento e distribuição física. São Paulo: Edgar blucher Ltda,2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento:** planejamento, organização e logística empresarial. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas.** Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1977.

BILLINGTON, C. Strategic Supply Chain Management. **OR/MS Today.**[s.l],p.20-27, April 1994.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DAVIS. T. "Effective supply chain management. **Sloan Management Review**.[s.l], p.35-46, Summer 1993.

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

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços:** Operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto alegre: Bokman, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando et al. **Logística empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRONROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e serviços:** a cmpetição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KALWANI, M. U. ; NARAYANDAS, N. The impact of long-term manufacturer- supplier relationships on the performance of supplier firms. Working Paper n. 1042. **Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences.**

KOOPMANS, Tjalling C. **Three essays on the state of economic science.** New York: McGraw-Hill, 1957.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Tecnologia e linguistica. São Paulo: Printice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho cientifico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1992.

BORDAS, Larousse. **Grande dicionário Larousse cultural da língua portuguesa.** São Paulo: Nova cultura, 1999.

NOVAIS, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Campos, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1989.

ROCHA, Paulo César Alves. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JORNAL SEST SENAT. **A serviço do transporte.** Brasília, Ano I, Nº 13, 1º quinzena de 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1) Como ocorre o processo de recebimento e a triagem das mercadorias pela empresa Rapidão Cometa?

2) De que forma o cliente é informado da apreensão de suas mercadorias?

3) Após pagamento do ICMS por parte do cliente, como ocorre o processo de liberação junto a transportadora?

4) Qual o tempo médio das operações logísticas do processo de recebimento, triagem, informação, liberação e entrega da mercadoria da Transportadora Cometa?

5) Na sua opinião, onde estão concentrados os gargalos do processo?

6) Dentre os processos, qual o que detém maior tempo de operação?