

2011

Logística, em busca do amanhã.

O caso da R.R Logística

A Experiência mostra que os homens são governados por aquilo que costumam ver e fazer, a ponto de mesmo as melhorias mais simples e óbvias nas ações mais comuns serem adotadas com hesitação, relutância e lentidão.

Alexander Hamilton, 1791



Orientando: Arivaldo Silva Rocchigiani Neto

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcante, M.Sc.

FARN – Faculdade Natalense para o desenvolvimento do RN

MBA em Logística Empresarial

Sumário

Introdução	3
1. Breve história da empresa	4
2. Procedimentos da R.R. Logística e seus entraves	5
3. Processo normal no transporte de carga	9
4. A situação da empresa	10
5. Notas de ensino	11
5.1 Resumo	11
5.2 Palavras-chave	11
5.3 Abstract	11
5.4 Keywords	11
5.5 Fonte dos dados	12
5.6 Sugestões para discussão do caso	12
5.7 Objetivos de aprendizagem	12
5.8 Alternativas para análise do caso	13
6. Definições	14
6.1 Atividades da logística	14
6.2 Roteirização	15
6.3 Logística urbana	16
6.4 Gestão da demanda	16
6.5 Gestão do relacionamento	16
7. Questões para discussão	17
8. Alternativas de ação	17
8.1 Problemas encontrados	17
8.2 Melhoria no processo de coleta/entrega	18
8.3 Dificuldades no setor comercial	18
8.4 Setor de pendências fiscais	18
9. Referências bibliográficas	19

Introdução

Num passado não muito distante, quando a inflação era galopante, poucas companhias estavam realmente interessadas em excelência operacional. O importante era o gerenciamento de caixa, as aplicações financeiras que se faziam os aumentos de preços, o resultado operacional tinha um peso muito pequeno para muitos negócios.

Hoje vivemos num mundo diferente, com maior estabilidade econômica, em que a competição está cada dia mais acirrada, e a inovação deve ser colocada ao alcance dos consumidores rápida e eficientemente. Nesse mundo, eficiência operacional tem um peso muito grande e tê-la, ou não, significa a diferença entre ter um balanço positivo ou negativo no final do ano.

Criada em 1986, a R.R Logística efetua principalmente transporte de encomendas (cargas fracionada) em diversas regiões dos estados brasileiros que inclui os serviços de entregas clássicas e cargas expressas.

As suas entregas variam de região para região. As clássicas (24 a 72 horas) e expressas (geralmente em 24 horas).

Assim nos dedicamos dia e noite para dar um fulcro a toda operação das nossas filiais e incondicionada atenção aos colaboradores, buscando atuar de forma a tornar esta nova tendência na logística que é a fonte das mais diversas idéias no contato diário com o indiscutível, e universal, patrimônio de qualquer empresa independente do setor que atue: O cliente.

1. Uma breve história da empresa

Desde 1986, a R.R Logística contribui com muito investimento, tecnologia e trabalho, para o crescimento do Nordeste.

Atua como operadora de logística integrada em todos os modais, dentro de padrões internacionais de qualidade, com equipamentos e tecnologia sempre atualizados, estrutura ágil e competitiva, visando eficiência e custo reduzidos, buscando superar as expectativas dos clientes e parceiros.

Na busca da eficiência, a R.R Logística oferece serviços especializados no atendimento a navios, nas operações de descargas e embarques de contêineres oferecendo todo o assessoramento necessário aos nossos parceiros e clientes para a realização de etapa das operações, desde a coleta e armazenagem até o transporte da carga ao destino final.

Investir sempre em qualidade da equipe, em equipamentos avançados e em pesquisas tecnológicas para manter e elevar cada vez mais o Padrão R.R Logística de qualidade em Serviços.

Atualmente, ela vem em crescente expansão e em 2010 alcançou um faturamento de pouco mais de 30 milhões de reais. Um marco para sua história e um desafio a ser ultrapassado em 2011. Isso com uma frota composta de 120 veículos entre carretas, caminhões e furgões além de parceiros que somam mais 200 veículos de transportadoras locais e de menor porte.

Contribuir ativamente para a preservação e recuperação do meio ambiente e para a melhoria da qualidade de vida da comunidade, além de cumprir as normas internacionais, principalmente as recomendadas pelos IMO e ISO.

2. Procedimentos da R.R Logística e seus entraves

A previsão da demanda é fundamental para o bom desempenho de qualquer transportadora, seja para prover a quantidade a ser transportada ou a quantidade de recursos a serem mantidos.

No entanto, este processo de demanda de uma transportadora é um dado (variável externa) e o objetivo é tentar prevê-la da melhor maneira possível. A premissa de que a demanda é uma variável externa não é verdadeira. As flutuações da demanda são, em parte, provocadas por mudanças no comportamento dos consumidores que em meio às festividades de fim de ano, acabam por aumentar as suas compras.

Para que as ações sejam efetivas, é essencial propor uma solução que satisfaça exatamente a necessidade do cliente, concentrando-se apenas no que será efetivamente percebido como valor por ele. O retorno desde tipo de ação, em termos de reconhecimento e lucros gerados, certamente é maior do que ações visando puramente redução de custo.

O que podemos dizer é que estamos tratando de um processo bastante complexo. Já dissemos que a previsão da demanda é complexa em função de fatores externos que a influenciam. Por isso, precisamos identificar as informações que possibilitem tomar decisões e o que interessa ou não para planejar a demanda pelo transporte de carga no período.

É conveniente antes de tudo categorizar a demanda por transporte em função das distâncias a serem percorridas entre a origem e o destino das cargas. Esse fator determinará o tamanho e as características do veículo que será utilizado.

Os esforços devem se concentrar, então, em como responder rapidamente às mudanças. Como ter flexibilidade para garantir 100% de aumento na expedição de produtos de maneira inesperada – sem aumento de custo que inviabilize o negócio? Como ter capacidade de transportar as cargas que varia fortemente ao longo do ano? Como garantir a movimentação eficiente na área de expedição?

Esse ambiente exige ênfase nos processos de planejamento, indicadores precisos e rápidos, proatividade, planejamento de risco e visibilidade total dos processos.

Nesse contexto que se depara, não somente os operadores das cargas, mas também a área comercial que, vez em quando, precisa dar explicações que às vezes fica a deriva em sua real certeza.

Nesse universo repleto de soluções tecnológicas a empresa convive com problemas primários e oriundos do desuso dos recursos fornecidos pelas transportadoras. A tecnologia da informação é subutilizada e a ausência de procedimentos padrões para operações não concretizadas gera um esquecimento danoso e com traços ainda ineficientes.

Então, com as constantes, e asfixiante, enxurrada de atrasos que gira em descompasso com o setor de logística causando um trabalho desgastante e sem ânimo de findar-se surge o descontentamento que inevitavelmente sucumbi com trabalho de tantas pessoas.

Vencer tempo e distância na movimentação de bens ou na entrega de serviços de forma eficaz e eficiente é a tarefa do operador logístico. Ou seja, a missão é colocar as mercadorias ou os serviços certos no lugar e no instante e na condição desejada, ao menor custo possível.

Problemas estes que deixou a consultora comercial Sr^a Wilma Medeiros, em situação comprometedor com a responsabilidade que o cargo exige para prover uma sempre satisfação do cliente. Em meio a uma pressão de sua gestora, que hora precisa de resultados para serem mostrados aos diretores da empresa, tem a cobrança dos seus clientes, que esperam ansiosos por suas cargas (encomendas) no tempo que lhe foi prometido.

Em meio ao turbilhão de cobranças que o profissional da área da logística de transporte se depara, não obstante, tem outros entraves que deixa a operação engessada. Segue abaixo:

- Secretaria de tributação, que demora a liberar os malotes;
- Pendência fiscal. O cliente tem imposto a pagar demora a pagar, você fica com a mercadoria parada e sem rotatividade;
- NF inidônea.

Conhecendo estes entraves que o mundo logístico nos oferece, fica fácil identificar quais os erros e onde à empresa pode se antecipar para driblar esse jogo de perde e ganha de clientes. Causados por contratempos que, indubitavelmente não deixa de ser um dano irreparável ao setor comercial, medidas devem ser tomadas para melhorar a comunicação entre filiais.

A questão envolve a seguinte discussão: se existe um procedimento padrão para solicitar uma coleta, por que inexistente um formato similar para registrá-los quando não executados, e com suas respectivas explicações? Seja por não ter encontrado o endereço, ou pela finalização do expediente, ou a incompatibilidade de volumes ou carga excedente com a capacidade do veículo no momento da coleta. E o mais importante, suas reprogramações. Se tais informações fossem repassadas, com agilidade, para a filial que atende o cliente pagador desse frete, certamente haveria interesses maiores em dinamizar tal coleta para evitar rupturas no relacionamento da transportadora e da empresa-cliente.

Nessa problemática que diariamente assola a área de logística, coloco umas questões que são de real importância para o setor, transportadora, que precisa ser resolvido para dar uma atenção que o cliente final precisa.

Em uma compra realizada por um cliente aqui de Natal-RN ao seu fornecedor em São Paulo-SP, gera-se um pedido de coleta que é feita pela transportadora de preferência de seu cliente. Daí gera-se um protocolo de coleta, e seu respectivo agendamento que nem sempre é cumprido pela alta demanda, assim a empresa remetente fica aguardando com uma tolerância média de 2 ou 3 dias. Não ocorrendo tal coleta até o final desse prazo a empresa fornecedora (remetente) entra em contato com a empresa cliente (destinatário) alegando que ainda não ocorreu a coleta e que o boleto já foi emitido diminuindo seu prazo de pagamento.

Pois bem, ocorrendo à coleta, depois de todo esse desgaste emocional que o setor comercial já sofreu, chega à hora de carregar a carreta rumo ao seu destino.

O problema é que, no transporte que sai de São Paulo-SP, acontece, sem uma preocupação da nossa filial que fica no Recife, uma ruptura no seu ciclo normal e a carga acaba sendo retirada da carreta e colocada no depósito dessa filial. Com isso, um atraso muito grande torna-se inevitável que ocasiona insatisfação do cliente que se

transforma em algoz em seus argumentos, deixando todo um labor da consultora comercial, que precisa honrar com o seu compromisso perante o seu cliente final, “ir por água abaixo”.

Depois de uma desgastante cobrança feita pelo setor comercial com envio de *e-mails*, ligação para gerência, descobre-se que a carga será carregada em outra carreta, pois àquela já estava de partida para Fortaleza-CE.

Outro ponto a ser destacado é a questão tributária, pois quando a carga chega, à nota precisa seguir para ser analisada e liberada posteriormente pela secretaria de tributação do estado que analisa todas elas e verifica se há alguma pendência fiscal a ser resolvida, se estiver tudo em conformidade com a fiscalização, a carga é liberada para ser entregue à empresa proprietária.

Para a carga chegar até o cliente, que já está insatisfeito, existe outro percalço que é a logística urbana. A transportadora tem sua eficiência ainda mais prejudicada pelos congestionamentos e dificuldades de acesso - não conseguindo cumprir prazos e degradando sua produtividade, deixando espaço para que o cliente migre para a concorrência.

O agendamento nas grandes empresas já é um recurso utilizado há algum tempo, mas ainda não traz um resultado satisfatório em todos os estabelecimentos, afinal existe prioridade nas cargas perecíveis que chegam todos os dias em várias carretas, vindos de todo o Brasil e necessitando de atendimento rápido rumo à câmara frigorífica para que não se obtenham prejuízos. Quando o agendamento não é cumprido rigorosamente, gera-se uma segunda entrega, aumentando bastante os custos operacionais. Neste cenário reduz-se muito a ocupação média dos veículos e aumenta a distância média percorrida por pacote entregue, e uma cobrança extra no frete final.

Imagine o vendedor ter que retornar ao cliente para renegociar esse frete da carga – que já está incluso em seu preço de venda. Afinal, com a economia do nosso país estável não há mais a necessidade de grandes estoques, toda a compra é calculada de acordo com o giro de cada produto e o prazo médio da transportadora. Atrasos desse tipo geram rupturas no fornecimento dos produtos e, portanto, quebra a credibilidade do transportador.

Para facilitar o entendimento de como acontece o ciclo normal de um acordo entre cliente e transportadora, segue um fluxograma entre filiais.

3. Processo normal no transporte de carga.

Fonte: TERMACO - Terminal Marítimo de Container LTDA

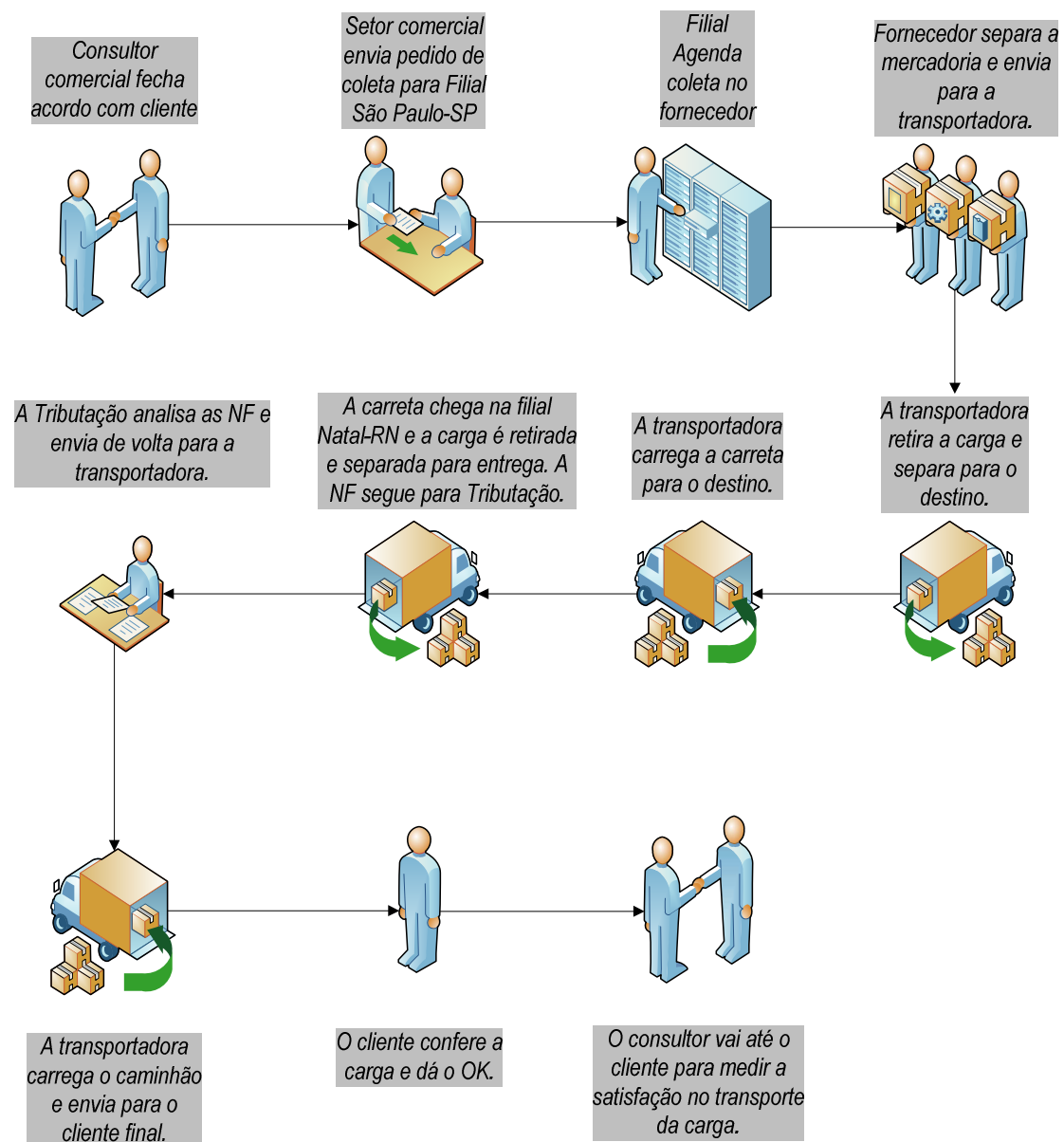


Figura 1 – Fluxograma do ciclo normal da R.R Logística

Que bom seria se esse fluxo acontecesse normalmente dia-a-dia, tudo fluiria da melhor maneira e o cliente ficaria eternamente satisfeito. Como isso é uma utopia, precisamos prever a demanda para minimizar os problemas nesse tipo de modalidade de transporte.

Melhorar a interação entre as filiais é outro fator bastante importante para minimizar e manter o setor comercial sempre informado, para assim, resolver em tempo hábil os problemas que acontecem oriundos dessa falta de comunicação.

Todos sabem que a demanda por determinado bem ou serviço é variável, oscila ao longo do tempo, principalmente, em função do desempenho da economia do país, que pode estar aquecida em determinado momento e em queda de consumo em outros. Evidentemente, a demanda por serviços de transporte acompanhará as oscilações da economia.

4. A situação da empresa

A R.R logística está em expansão, crescendo a cada ano. Então, como resolver o problema da roteirização que causa um desconforto para o cliente quando a mercadoria não chega no prazo estipulado pela empresa? Como melhorar a comunicação entre filiais, visto que, uma precisa da outra para que o processo logístico transcorra sem escárnio? O nível de serviço oferecido pela logística urbana é compatível com os desejos dos seus clientes? O dimensionamento da frota para coletas e entregas de mercadorias está acompanhando, de forma integrada, o crescimento populacional da cidade?

5. Notas de ensino

5.1. Resumo

Este caso mostra alguns problemas que, constantemente, acontecem no processo de transporte da empresa R.R Logística. Com isso, acaba gerando uma insatisfação dos clientes que precisam de suas cargas no prazo que fora prometido. Devido ao cenário exposto bem como a crescente e forte oferta do transporte rodoviário, o estudo traz uma importante contribuição no que diz respeito ao aumento no valor da cadeia de abastecimento em que estamos inseridos. Mas, quando observada com cuidado, cada subprocesso – desde a negociação com o cliente e entregas – passa necessariamente por atividades logísticas. Nesse cenário, as funções básicas – transportar, armazenar, movimentar etc. – terão papel fundamental como elo de integração operacional do processo de gestão de valor. Assim temos um caso para ensino que apresenta o cotidiano de uma empresa de transportes com suas rotinas operacionais ainda que de forma superficial, mas que apresenta os principais caracteres desse mundo. Tais dados foram colhidos no exercício do ofício de forma direta, indireta e sob prestação de serviço.

5.2. Palavras-chave

Procedimentos, padrões e gestão de valor.

5.3. Abstract

This case illustrates some problems that constantly occur in the process of transportation logistics company RR. These problems that it generates a dissatisfaction of customers who need their cargo within the time promised. Due to the above scenario as well as the strong and growing supply of road transport, the study makes an important contribution with regard to increase in value of the supply chain in which we operate. But when observed carefully, each sub - from negotiation with the customer and delivery - necessarily involves logistics activities. In this scenario, the basic functions - transport, store, move, etc.. - Will link key role as the operational integration process of value management.

5.4. Keywords

Standard procedures and management of value.

5.5. Fonte dos dados

Este estudo de caso foi conseguido na inerência de um cotidiano diário de uma transportadora, no exercício de consultor de logística, em que se percebeu a problemática que assola o escopo desta renomada instituição, deixando bem claro os pontos em que às vezes os atrasos deixam o cliente, pagador do frete, bastante insatisfeito. Estes dados foram gentilmente cedidos para mostrar um pouco da realidade de uma empresa de transporte.

5.6. Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser exposto em sala de aula para uma análise, enriquecendo, e servindo como base para os cursos de Pós-graduação nas áreas de Administração, Logística, Engenharia de produção e Gestão comercial.

Depois dessa leitura originará, sem sombra de dúvida, uma discussão sobre o assunto abordado e conjuntamente os alunos, com suas experiências, conseguirá obter um resultado para solucionar essa problemática que ocorre no mundo logístico.

5.7. Objetivos de aprendizagem

O intuito foi denotar os problemas que assola o mundo da logística que precisam ser contornados para obter-se uma adequada e harmônica convivência parcimônia da carga com o seu cliente final.

Dessa maneira, o aluno poderá discorrer sobre pontos que visem importantes para uma melhoria continua no transporte de carga, promovendo debates que possam contribuir para um aprimoramento a nível operacional com fundamentos teóricos e práticos.

Certamente será um assunto bastante adequado para ser discutido em sala de aula, visto que, a logística deixou de ser apenas uma disciplina de aprendizagem universitária e passou a ser um diferencial competitivo para as organizações empresariais.

5.8. Alternativas para análise do caso

Para uma melhor compreensão do caso exposto, uma pesquisa mais detalhada sobre o assunto no que diz respeito à roteirização da frota, servirá para sanar todas as dúvidas.

De uma maneira bastante simples, pôde-se dizer que a operação da frota consiste na gestão e planejamento das operações de coleta e entregas de mercadorias. Logicamente, para efetuar essas duas tarefas precisamos passar por outras, tais como: carga, descarga, roteirização e despacho de veículos, alocação e programação de motoristas etc..

A seguir, alguns passos importantes para uma boa roteirização e dimensionamento da frota, visando resolver os percalços que a R.R Logística enfrenta.

1º PASSO	Determinar a demanda mensal de carga, especificando a unidade de carga (volume, peso etc.).
2º PASSO	Fixar os dias de trabalho durante o mês e as horas de trabalho por dia.
3º PASSO	Verificar as rotas a serem utilizadas, analisando o relevo, as condições de tráfego, as condições do pavimento, o tipo de pavimento etc.
4º PASSO	Determinar a velocidade média de deslocamento durante o percurso.
5º PASSO	Determinar os tempos de carga, descarga, paradas em filas, paradas para refeição e descanso dos motoristas, as horas em manutenção etc.
6º PASSO	Pesquisar e analisar junto aos fabricantes as especificações técnicas de cada modelo de veículo disponível no mercado, a fim de escolher o que melhor atende às exigências necessárias para o transporte desejado.
7º PASSO	Identificar a capacidade de carga útil do veículo escolhido.

8º PASSO	Calcular o número de viagens/mês que cada veículo pode realizar.
9º PASSO	Determinar a quantidade de carga (peso, volume) transportada por veículo durante o mês.
10º PASSO	Calcular o número de veículos necessários dividindo-se a demanda mensal de carga pela quantidade de carga transportada por veículo durante o mês.
11º PASSO	Ao número de veículos calculado é conveniente acrescentar alguns veículos adicionais para substituir os caminhões que entram em manutenção, que são avariados etc.

6. Definições

6.1. Atividades da logística

Destaca-se que a atividade logística deve ser vista por meio de duas grandes ações que são denominadas de primárias e de apoio. Segundo Pozo (2007, p.148), usa-se a denominação de “atividade primária para identificar aquelas que são de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custos e nível de serviços que o mercado deseja”, e essas atividades são consideradas primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou são importantes para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística.

Ballou (1993, p.17) afirma que a concepção de logística é a de “agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo”. Assim, as atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas.

Pozo (2007) destaca que o transporte é uma das atividades logísticas mais importantes, simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. Ele refere-se aos vários modelos disponíveis para se movimentar os

bens necessários, e os modais utilizados são: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e o aeroviário.

6.2. Roteirização

Nos setores de transporte e logística a roteirização é entendida como um método de busca da melhor sequência de visitas a um determinado número de clientes no interior de uma zona de coleta ou de distribuição.

De acordo com (Novaes, 2001), nas atividades práticas, problemas de roteirização ocorrem freqüentemente na distribuição e na coleta de produtos e também na prestação de serviços.

Uma situação bastante comum na distribuição e coleta de cargas ocorre quando não se conhecem exatamente os pontos de parada. Esta situação é conhecida como DESPACHO DE VEÍCULOS. A diferença do despacho para roteirização é a seguinte:

Na ROTEIRIZAÇÃO os volumes de carga e as paradas são conhecidos antes de se fazer a programação de entregas ou coletas. Na prática, as empresas de transporte ou as distribuidoras recebem os pedidos no dia anterior e fazem a programação da roteirização para o dia seguinte. Isso ocorre no período noturno no dia anterior ao da entrega/coleta ou mesmo na manhã do dia da realização dos serviços.

No DESPACHO a demanda de um determinado cliente pode acontecer quando o veículo de transporte já percorre sua rota. Isso acontece em diversos tipos de atividades, como por exemplo, com táxis, com os veículos dos correios e com viaturas policiais. De acordo com Ballou (1993), a solução para esse tipo de problema passa pela capacidade dos programadores da empresa de direcionar os veículos à medida que a demanda ocorre, de forma a utilizá-los racionalmente. Na prática, uma maneira de fazer o despacho é direcionar o veículo localizado mais próximo da parada em que ocorreu a demanda. Logicamente, é preciso verificar se o veículo tem a mercadoria solicitada disponível, no caso da entrega, ou se possui espaço suficiente para realizar a coleta dos produtos.

6.3. Logística urbana

Vasconcellos (2001) descreve a cidade identificando espaços de produção e espaços de reprodução interconectados por sistemas de transporte e comunicação. Os fluxos de mercadorias e suprimentos utilizam estes canais de conexão para sua movimentação com características particulares e distintas dos espaços produtivos e dos espaços reprodutivos.

As operações de logística urbana e sua expansão são muito condicionadas pela configuração urbana, pela infraestrutura viária disponível, pelas superestruturas utilizadas dos operadores logísticos, principalmente armazéns e centros de distribuição, pela tecnologia veicular adotada, pela telemática e pela configuração dos fluxos de carga envolvidos.

Esse fluxo ao interagir com o cenário urbano passou a sofrer com o caos urbano de congestionamento, que acarreta em perda de tempo e gasto de combustível, desgaste de veículos, maior emissão de poluentes, entre outros.

6.4. Gestão da demanda

A gestão da demanda é abordada pela literatura como um dos fatores de maior dificuldade para a administração do transporte de cargas, pois sua gestão depende muito do envolvimento dos seus membros.

Kapia e Lakervi (2005) afirmam que normalmente a informação que consta nos fornecedores é muito diferente da demanda do consumidor final, pois existe uma associação entre a variabilidade da demanda final e uma carência de compartilhamento desta demanda entre os membros da SC, esta diferença é conhecida como efeito chicote.

A tentativa de diminuir o impacto da variabilidade dos processos gera uma amplificação da demanda no sentido inverso ao sentido do consumo (DISNEY e TOWILL, 2003).

6.5. Gestão do relacionamento

Para Alves filho et al. (2004) a dependência entre organizações reflete a diferença de poder entre elas, pois uma organização tem mais ou menos poder, em

relação às outras, à medida que controla os recursos necessários pelas outras ou reduz sua própria dependência, por meio do controle dos recursos. O poder exercido na cadeia de suprimentos sofre mutações ao longo do tempo onde, na década passada, boa parte do poder passou dos fabricantes para os varejistas, em função do exercício de preferência do consumidor.

As indústrias são afetadas por diversos riscos de desabastecimento e interrupção que podem incorrer de várias formas e serem influenciados por diversos fatores. Estes fatores variam desde uma instabilidade geopolítica em uma região fornecedora até fatores mais localizados como greves nos fornecedores, porém o risco de desabastecimento está normalmente relacionado ao poder exercido na cadeia e conseqüentemente ao processo de gestão de relacionamento.

7. Questões para discussão

1. Quais os principais problemas enfrentados pela R.R Logística no transporte da carga que sai de São Paulo-SP/Natal-RN?
2. A logística urbana já é um problema enfrentado pelas transportadoras. Então, o que a empresa pode fazer para melhorar os percalços no processo de coleta e entrega de mercadorias?
3. Quais as dificuldades enfrentadas pelo setor comercial na comunicação entre filiais?
4. Como o setor de pendências fiscais deve fazer para evitar que notas fiquem presas na tributação?

8. Alternativas de ação

8.1. Problemas encontrados

São vários os problemas enfrentados nessa rota que sai de SPO/NAT, são elas: Caminhões terceirizados priorizam praças com garantia de retorno; usando frota própria, precisa-se ter uma demanda suficiente para agregar lucratividade; não ter uma

estrutura para outras cargas como carga química, carga farmacêutica, automotiva entre outros, e não ficar apenas com carga seca.

8.2. Melhoria no processo de coleta e entrega

As transportadoras precisam se adequar aos padrões impostas pelas normativas de trânsito ou estabelecer pontos de apoios em locais estratégicos dentro da cidade. Logicamente que isto tem um custo e deve ser repassado ao cliente.

8.3. Dificuldades no setor comercial

Com o sistema de informação subutilizado, acarreta em informações incoerentes com a realidade; excesso de chefia concentrado em poucas pessoas gerando dificuldade de acesso as informações; atrasos de informações das cargas que acabam por perdas de clientes às vezes irremediáveis.

8.4. Setor de pendências fiscais

O setor de pendências fiscais, às vezes tem que administrar situações causadas pelo próprio cliente – contribuinte. Ter atenção para com as notas recebidas no ato da coleta; receber uma NF que não seja eletrônica e/ou com rasuras, faltando informação o que é responsabilidade do transportador inclusive passivo de multas. Tudo é consequência das obrigações do contribuinte.

9. Referências bibliográficas

ALVES FILHO, A.G.; CERRA, A.L.; MAIA, J.L.; SACOMANO NETO, M. e BONADIO, P.V.G. ***Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos***: Evidências de Estudos sobre a Indústria Automobilística. G&P – Gestão & Produção. Vol. II, n.3, p. 275-288, Set-Dez. 2004.

BALLOU, Ronald H. ***Logística empresarial***: Transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993. _____ . _____.1.ed.- 22. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

FAGUNDES, R.S.; MARINS, F.A.S.; MURTA, J.A. Gestão da Demanda na Cadeia de Suprimentos. *Mundo Logística*, Curitiba: Mundo, ano 4, nº 24, p.44, Set. Out. 2011.

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

POZO, Hamilton. ***Administração de recursos materiais e patrimoniais***: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2007.

VASCONCELLOS, E. ***Transporte Urbano***. Espaço E Equidade Cultrix. São Paulo, 2001.