

Uni – RN

MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL 07

CASO PARA ENSINO

A S BARRETO ME

Fabiano Robson de Azevedo Paulo

Maria Valéria Pereira de Araújo

Natal/RN

Setembro/2012

A S BARRETO ME

Autoria: Fabiano Robson de Azevedo Paulo

Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

A A S BARRETO ME é uma empresa prestadora de serviços logísticos, sediada no Estado do Rio Grande do Norte, atuando no mercado desde 2007. Iniciou suas atividades no comércio atacadista de produtos alimentícios em geral e de transporte rodoviário de cargas e, ano a ano, vem se consolidando no mercado de transporte.

No decorrer dos anos e com a confiança adquirida no mercado de transporte rodoviário de cargas, a A S BARRETO ME teve de se posicionar mais próximo de seu público alvo.

Desta confiança proporcionada pelo bom desempenho em transporte rodoviário de cargas, resultou em um aumento significativo da quantidade de mercadorias para entregas.

Devido ao crescimento da demanda, seus clientes estão utilizando com maior frequência seus serviços gerando os seguintes questionamentos: a frota atual é suficiente para atender este aumento de demanda? Que tipo de veículo melhor atende as necessidades dos clientes? Como roteirizar as entregas gerando menor custo? Como manter a qualidade e o nível de serviço logístico na execução da prestação do serviço?

A EMPRESA

A A S BARRETO ME estabeleceu-se inicialmente no Bairro de Emaús, no município de Parnamirim, Estado do Rio Grande do Norte, atuando no ramo de comércio atacadista de produtos alimentícios.

A A S BARRETO ME iniciou suas atividades com cerca de onze colaboradores realizando venda de produtos alimentícios e entrega destes produtos na capital e interior do Estado do Rio Grande do Norte.

A A S BARRETO ME transporta mercadorias de Natal para todo o Estado do Rio Grande do Norte procurando cumprir os prazos de entrega acordados com seus clientes.

Presente em Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte e com dois principais clientes cadastrados, a empresa está localizada em uma área privilegiada no Bairro do Alecrim, com acesso fácil e rápido, favorecendo uma ótima logística de recebimento e entrega de mercadorias.

Por estar atuando no comércio atacadista e sentindo dificuldades em realizar as entregas de produtos aos seus clientes em veículo acima de quatro toneladas devido às restrições de trânsito, impostas pelos Poderes Públicos Municipais, ao tráfego de veículos de carga acima de quatro toneladas na área urbana. Seu diretor vislumbrou no mercado a necessidade de uma empresa de transporte para entregas de mercadorias nos centros urbanos em veículos de pequeno porte.

A A S BARRETO ME no ano de 2010 abdicou do ramo de comércio atacadista e direcionou os seus investimentos para o ramo de transporte rodoviário de cargas objetivando preencher esta lacuna existente no mercado.

O que antes era uma empresa de comercialização e distribuição de produtos alimentícios transformou-se em uma empresa transportadora de cargas. Para início das atividades a empresa contou com cinco colaboradores dispostos na área de logística. Três motoristas, um ajudante e um auxiliar administrativo. Número de empregados que permanece até hoje.

Possuindo uma frota própria de três caminhões atende todo o Estado do Rio Grande do Norte transportando diversos produtos de seus dois principais clientes: Transportadora Express e Moinho CADD.

No ano de 2012 a A S BARRETO ME mudou-se para Natal, instalando-se no Bairro do Alecrim, para melhor atender seus clientes devido 90% (noventa por cento) das entregas estarem situadas nesta região.

A localização privilegiada da A S BARRETO ME proporciona uma distância de até dez quilômetros em relação às rotas de entregas em Natal. O bairro é densamente povoado, composto por diversos pontos comerciais, dispondo de uma completa infra estrutura.

Seu posicionamento estratégico proporciona maior rapidez nas entregas de mercadorias sendo um dos fatores preponderantes na escolha da A S BARRETO ME por parte de seus clientes.

Toda a parte logística orientada para a Transportadora Express é realizada a partir da sede da A S BARRETO ME em Natal que é responsável pelo processo de recebimento, armazenagem e distribuição das mercadorias até o destinatário final. O modal rodoviário é utilizado para atender as necessidades deste cliente.

Toda a parte logística orientada para o Moinho CADD é realizada a partir da fábrica do cliente em Natal até o

destinatário final. Para atender as necessidades deste cliente é utilizado o modal rodoviário.

A distribuição dos produtos de seus clientes em todo o Estado do Rio Grande do Norte é realizada através de dois caminhões baús de pequeno porte e um caminhão baú de porte médio.

Veículos utilizados pela A S BARRETO ME para realizar suas operações



A operação

O centro de distribuição da A S BARRETO ME possui uma área de aproximadamente 1.500 metros quadrados para seu pleno funcionamento.

Os horários para recebimento e/ou expedição dos produtos que transporta procura ser adequado às necessidades de seus clientes.

A operação básica orientada para a Transportadora Express é o recebimento dos produtos no centro de distribuição da A S BARRETO ME, localizado no bairro do Alecrim, onde são conferidos e armazenados em paletes de madeira e posteriormente distribuídos.

A primeira atividade a ser desempenhada na movimentação de materiais é o recebimento das mercadorias. O conferente recebe os romaneios com os conhecimentos de transporte rodoviário de cargas (CTRC) e os documentos auxiliares de nota fiscal eletrônica (DANFE) anexadas, dando início a descarga do veículo transportador. Esta descarga é realizada manualmente. Toda mercadoria recebida é conferida e armazenada no centro de distribuição para posterior distribuição.

Realizado o recebimento, os documentos são entregues ao auxiliar administrativo para lançamento na planilha abaixo:

Romaneio	Data recebimento		Hora recebimento	Total CTRC
88160	19/09/2012		10:00	5
Origem	Ctrc	N.Fiscal	CLIENTE	DATA ENTREGA
1	765574	3813389	MARIA FRANCISCA	19/09/2012
1	765345	3811429	SEBASTIANA JONIA	19/09/2012
1	784182	3827058	MARTA LIGIA	19/09/2012
1	764954	3814745	AILDA MARIA	19/09/2012
1	764982	3814773	MARIA SUELY	19/09/2012

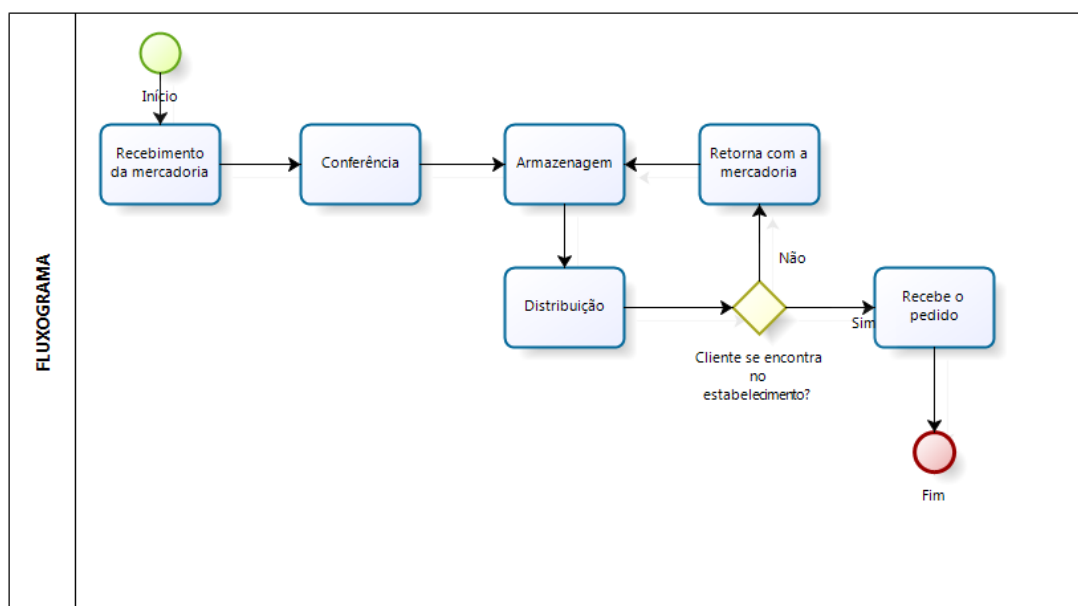
Após planilhar, o Diretor da A S BARRETO ME, que possui vasto conhecimento das ruas e avenidas de Natal devido sua experiência como representante comercial de produtos alimentícios, onde realizava visitas a diversos mercadinhos de bairros para apresentação do produto que representava, realiza a roteirização das entregas. Depois de roteirizado as mercadorias são acondicionadas no veículo transportador obedecendo às rotas de entregas preestabelecidas. Caso o destinatário não se encontre a mercadoria retorna ao centro de distribuição para que o auxiliar administrativo entre em contato com o destinatário agendando uma nova data para entrega.

Por dispor de frota própria a A S BARRETO ME consegue gerenciar todo o processo de entrega das mercadorias. O acompanhamento das entregas é realizado por seu Diretor ao final do expediente verificando na planilha de controle as datas de entregas não preenchidas:

Romaneio	Data recebimento		Hora recebimento	Total CTCR
87923	10/09/2012		10:00	5
Origem	Ctrc	N.Fiscal	CLIENTE	DATA ENTREGA
3	947344	29497383	GERALDO ALMEIDA	13/09/2012
2	943659	6849733	SHELKA DE LIMA	
2	947638	6910604	FLAVIA REGINA ALMEIDA	
43	3234		ORTHO NEW CLINICA	10/09/2012
2	77438		ROSA ALINE DE VASC	

As entregas não realizadas no dia anterior são priorizadas no dia seguinte para que a A S BARRETO ME cumpra o prazo acordado com a Transportadora Express.

Fluxograma operação básica orientada a Transportadora Express

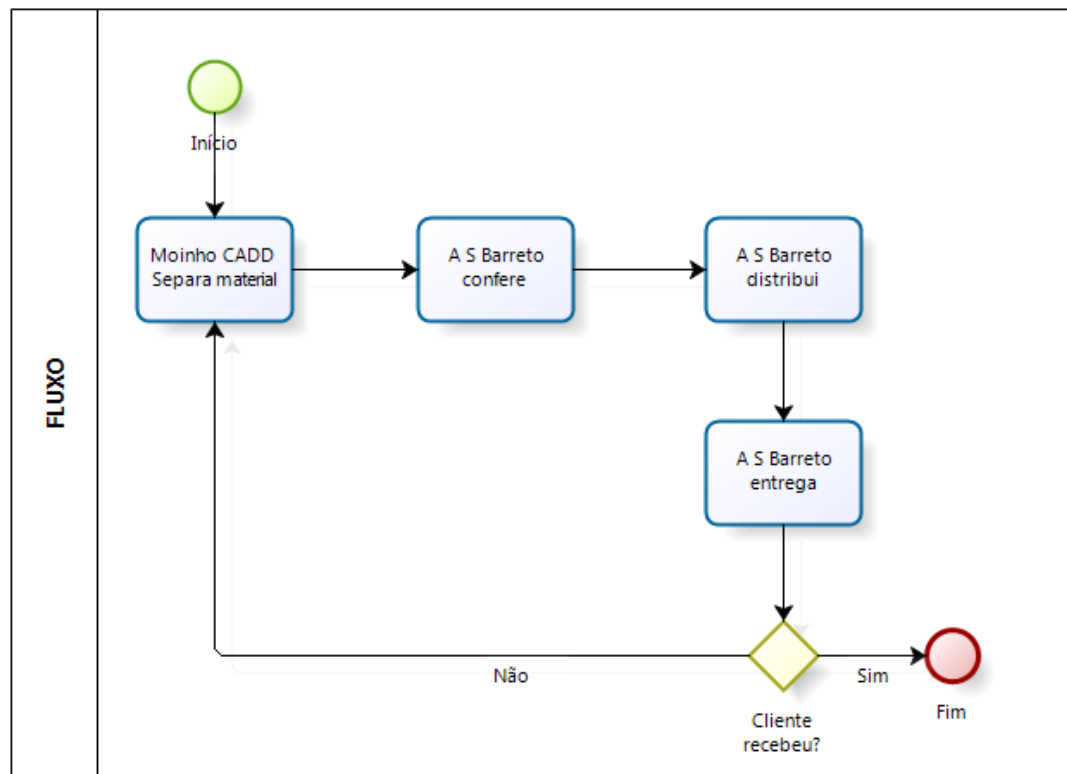


Powered by
bizagi
Modeler

A operação básica orientada ao Moinho CADD é o recebimento dos produtos na fábrica do Moinho localizada no bairro da Ribeira. Os produtos são conferidos pelo motorista da A S BARRETO ME e acondicionados no veículo transportador para distribuição.

A primeira atividade a ser desempenhada na movimentação de materiais é a conferência e recebimento dos produtos. O motorista transportador recebe o romaneio com os documentos auxiliares de nota fiscal eletrônica (danfe), dando início ao processo de transporte de mercadorias.

Fluxograma operação básica orientada ao Moinho CADD



Powered by
bizagi
Modeler

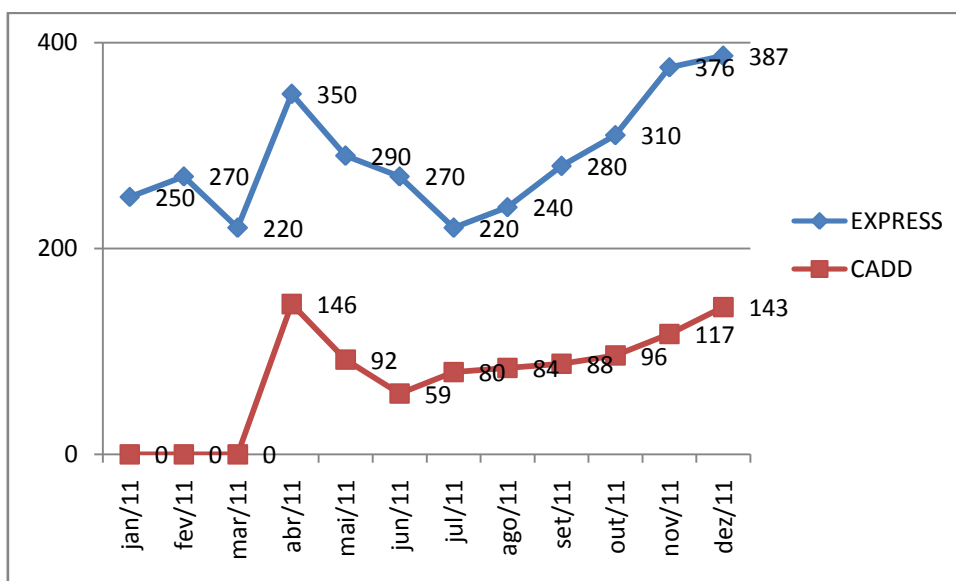
Toda mercadoria recebida é conferida pelo motorista. Após o acondicionamento dos produtos no veículo transportador, os documentos são entregues ao motorista para entrega no destinatário.

A roteirização é realizada pelo Moinho CADD. Havendo recusa no recebimento da mercadoria pelo destinatário a carga retorna ao Moinho.

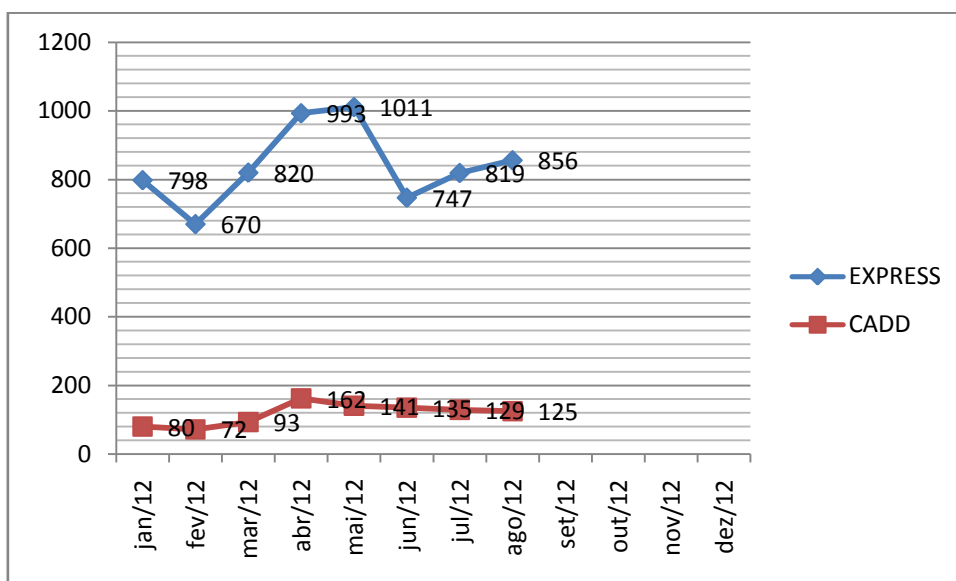
O problema

A A S BARRETO ME depara-se com uma situação de demanda crescente devido à conjuntura atual onde a escassez de mão-de-obra e o aumento do consumo interno faz com que seus clientes utilizem cada vez mais os seus serviços o que criará em curtíssimo prazo, um “gargalo” em suas operações. No ano de 2011 a Transportadora Express utilizava os serviços da A S BARRETO ME para atender apenas um cliente de sua carteira de clientes. Já no ano de 2012 a Transportadora Express utiliza os serviços da A S BARRETO ME para atender vários clientes de sua carteira. O gráfico a seguir demonstra a evolução de suas entregas nos anos de 2011 e 2012:

Número de entregas realizadas no ano de 2011



Número de entregas realizadas no ano de 2012



Observa-se que, entre os anos de 2011 e 2012, houve um acréscimo superior a 51% (cinquenta e um por cento) nas entregas realizadas pela A S BARRETO ME para a Transportadora Express devido o aumento no número de clientes. Percebe-se que, em ambos os gráficos, nos meses de abril e maio, e de setembro até dezembro, há um aumento considerável na demanda por seus serviços ocasionados pelo aumento de vendas no comércio varejista devido o dia das mães e as festividades de Natal e Ano Novo. Diante deste quadro a frota atual é suficiente para atender este aumento de demanda? Que tipo de veículo melhor atende as necessidades dos clientes? Como roteirizar as entregas gerando menor custo? Como manter a qualidade e o nível de serviço logístico na execução da prestação do serviço?

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso

O caso apresenta uma situação real do que ocorre na empresa A S BARRETO ME, que está diretamente relacionado com o aumento de demanda, ligados principalmente á gestão de transporte, com ênfase na roteirização, cubagem e capacidade de carga, tempo de entrega e automatização dos processos.

O aumento do número de clientes que a A S Barreto ME passou a atender para a Transportadora Express gera questionamentos quanto ao aumento da frota, melhor aproveitamento da cubagem e capacidade de carga dos veículos, o estabelecimento de rotas onde roteiros adjacentes não se tocam e nenhuma das rotas tem caminhos que se cruzam, e a manutenção da qualidade e do nível de serviço logístico.

Através de visitas contínuas na empresa, fizemos entrevistas informais com seu proprietário, onde coletamos as informações para este estudo de caso. O proprietário facilitou o acesso ao funcionamento e procedimentos da empresa contribuindo para eficácia e objetividade das informações. Objetivando preservar a identidade de seus clientes, foi solicitado pelo proprietário que fosse utilizado nomes fictícios não havendo impedimento quanto ao uso do nome da A S Barreto ME.

PALAVRAS-CHAVES: Logística; Processos; Transporte; Armazenagem; Roteirização, Cubagem; Nível de serviço.

Fonte dos dados

Houveram visitas contínuas na empresa, tendo em vista que o proprietário é conhecido do autor do caso, facilitando assim o acesso a todo o funcionamento e procedimentos da empresa, o que contribuiu para que fossem coletadas as informações de maneira eficaz e objetiva.

Foram feitas entrevistas informais com o proprietário possibilitando um fácil entendimento do processo, ocasionado pela vivência real do caso.

Para preservação da identidade de seus clientes o proprietário solicitou que os nomes dos mesmos não fossem divulgados, não havendo nenhum impedimento em relação á divulgação do nome da empresa A S BARRETO ME.

Este caso pode ser aplicado nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, logística, tecnologia da informação, gestão de transportes.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, logística, tecnologia da informação, gestão de transportes. Recomenda-se um breve resumo sobre os assuntos que estão sendo levados em consideração, são eles: 1) Estudo do aproveitamento da cubagem e capacidade de carga de veículos; 2) Melhor aproveitamento da área e espaço disponível para a armazenagem do centro de distribuição; 3) Aumento de demanda e suas implicações no dimensionamento da frota; 4) Volume de entregas relacionado ao tempo de entrega; 5) Roteirização; 6) Indicadores de desempenho logísticos; 7) Leitura individual; 8) Discussão em plenária; 9) A exposição da temática e da situação pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

A narrativa tem como objetivo levar os alunos a refletirem sobre o aumento da demanda e suas implicações na gestão de transportes, enfatizando o melhor aproveitamento da cubagem e capacidade de carga de veículos, o estabelecimento de rotas e dimensionar adequadamente a frota para atender a demanda.

Pretende-se que o aluno identifique os seguintes pontos: 1) Levar o aluno a refletir e analisar os impactos dos fluxos/processos logísticos nos negócios; 2) identificar os fatores que influenciam diretamente na qualidade do serviço prestado; 3) compreender a logística de transporte e seus impactos nos níveis de satisfação dos clientes; 4) desenvolver a análise crítica sobre a teoria juntamente com a prática.

Alternativas de Análise do caso

A empresa estudada está em fase de crescimento onde o aumento da demanda enseja vários dilemas, entre eles: aumentar ou não a frota; como melhorar a distribuição de mercadorias em sua área de atuação; e o tipo de veículo mais adequado para suas operações.

Economicamente, demanda é a quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir por um preço definido em um dado mercado, durante uma unidade de tempo. Podendo ser interpretada como procura por um bem ou serviço, mas nem sempre como consumo deste bem ou serviço, já que se pode desejar, mas não adquirir. Para Novaes (1997, p. 159) o planejamento do processo de distribuição depende da antevisão da forma como a demanda dos produtos vai evoluir no futuro. O que se faz, na prática, é definir um esquema de previsão o mais preciso possível e ir ajustando as projeções de forma suave e dinâmica ao longo do tempo. Nas decisões estratégicas as previsões de demanda são normalmente de longo prazo. Nas decisões táticas os

prazos são normalmente menores do que um ano. E nas decisões operacionais são feitas em nível semanal e até mesmo diário. Ao se fazerem previsões da demanda, não se pode esperar resultados precisos, pois tudo que envolve decisões humanas está sujeito a muitas variáveis, como renda, preços, propaganda etc.

A qualidade nos serviços é fator primordial para o sucesso ou fracasso de uma organização, sendo que, para que haja qualidade deve haver plena satisfação das necessidades dos clientes, sabendo que as necessidades estão intimamente ligadas às expectativas criadas, não havendo a satisfação de ambas, não há qualidade. Gianese (1997, p. 216) afirma que, por fazer parte do processo, a atuação do cliente pode influenciar sua própria percepção e qualidade do serviço prestado, além de ter implicações claras para eficiência de utilização de recursos, e até a percepção de qualidade de outros clientes.

A forma como os veículos são utilizados, muitas vezes cria espaço para mais economias. Muitos carros na frota implica não só o custo de compra desnecessária, mas causam baixa utilização. A movimentação de cargas enseja um melhor aproveitamento da cubagem e capacidade de carga do veículo. Atualmente os veículos da empresa estudada atendem perfeitamente suas operações não havendo necessidade de aumento da frota. Segundo Ballou (2010, p. 149) uma preocupação comum no gerenciamento de uma frota é o balanceamento das perdas de ida e de retorno. A programação de veículos tornou-se também um problema de integrar fretes de retorno com a distribuição de produtos. Para Moura (1997, p. 11) o custo da movimentação de um equipamento é praticamente o mesmo com qualquer carga. Quanto mais completa for a carga menores serão os custos unitários. Já Novaes (1997, p. 272) fala que ao se dimensionar um sistema de distribuição, é importante lembrar que a restrição de tempo é normalmente mais severa do que a restrição de capacidade.

Devido as características de suas operações a empresa deve dar preferência a utilização de veículos de pequeno porte tipo baú. Segundo

Novaes (2007, p. 267) o que está se buscando é a solução que, atendendo às necessidades dos clientes, apresente o menor custo possível. Para Ballou (2010, p. 143) melhor utilização traduz-se em menos caminhões e em menores custos operacionais.

Para estabelecimento das rotas o conhecimento que o diretor da A S Barreto ME tem de sua área de atuação é bastante válido. Segundo Ballou (2010, p. 146) roteiros formando um desenho que lembre as pétalas de uma margarida representam um roteamento ideal, no caso de o volume de carga em cada parada ser apenas pequena parte da capacidade do veículo, onde roteiros adjacentes não se tocam e nenhuma das rotas têm caminhos que se cruzam. Para Novaes (2007, p.303) o processo de roteirização visa proporcionar um serviço de alto nível aos clientes, mas ao mesmo tempo mantendo os custos operacionais e de capital tão baixos quanto possível, cumprindo totalmente os compromissos assumidos com os clientes.

Para um melhor gerenciamento sugerimos que a empresa utilize indicadores de desempenho tais como: 1) Eficiência: número de entregas previstas dividido pelo número de entregas realizadas, a coleta será realizada por meio de registro; 2) Eficácia: número de entregas realizadas dividido pelo número de entregas previstas, a coleta será realizada por meio de registro; 3) Tempo de entrega: número de entregas dividido pelo tempo de entregas, a coleta será feita por meio de registro; 4) Satisfação do cliente: clientes satisfeitos dividido pelo total de clientes, a coleta será realizada através de pesquisa. Para Ballou (2010, p. 352) as atividades logísticas devem ser encaradas como processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado.

Questões para discussão

1. Com base em seu conhecimento acadêmico a forma como a empresa realiza a roteirização está correta?
2. Análise os gráficos apresentados no problema e estabeleça uma previsão de crescimento da distribuição de mercadorias para o próximo ano.
3. Baseado nessa previsão informe se é necessário a empresa aumentar a frota.
4. Qual a sua sugestão para melhor aproveitamento da capacidade de carga nos meses de menor demanda?

Referências bibliográficas

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz, **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

SLACK, Nigel; CHAMBERS Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Ballou, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física / Ronald H. Ballou; tradução Hugo T. Y. Yoshizaki – 1. Ed. – 23. Reimp. – São Paulo : Atlas, 2010.

Moura, Reinaldo Aparecido, **Manual de logística**: armazenagem e distribuição física, volume 2 / Reinaldo A. Moura. – São Paulo: IMAN, 1997.

Novaes, Antônio Galvão; **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição** / Antônio Galvão Novaes. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2007.