



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Caso de Ensino em Logística:

CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO ABC

Jailson Gomes da Silva
MBA em Logística Empresarial
Orientador: Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti

A IMPORTÂNCIA DE UTILIZAR A LOGÍSTICA COMO FERRAMENTA GERENCIAL QUE AUXILIAR AOS GESTORES NA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ABC

Jailson Gomes da Silva

Resumo – Este estudo de caso, fala sobre o quanto é importante ter uma ferramenta como a Logística para o bom desempenho organizacional da empresa ABC. Pois, diante do crescimento econômico faz necessário esse ajuste para se adapta ao novo mercado globalizado, utilizando-se de tecnologias e mão de obra qualificada. A Logística exerce papel preponderante, pois é uma ferramenta gerencial que envolve diversas áreas, cuja função é apoiar aos setores na distribuição de produtos. Tentando buscaros melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos, passando a contribuir com mais responsabilidade perante as outras áreas que compõe a empresa cumprindo os objetivos definidos e mantendo a sua continuidade. Esse suporte oferecido pela Logística é de grande importância para a entidade já que promover a eficácia organizacional viabilizando a gestão econômica.

Palavra chave: Recebimento; Armazenagem; Expedição; Movimentação

Abstract – this case study, talks about how important it is to have a tool such as the logistics for the ABC Company's organizational performance. Therefore, in the face of economic growth that is needed to fit the global market adapts to new, using technologies and skilled labor. Logistics exercises dominant role, because it is a managerial tool that involves several areas, whose function is to support the sectors in the distribution of products. Trying to get the best results possible with the smallest sacrifice of resources, to contribute with more accountability to the other areas that make up the company fulfilling the goals set and maintains its continuity. This Logistics support is of great importance for the entity already that promote organizational effectiveness and enabling the economic management.

Keyword: Receipt; Storage; Dispatch; Move.

1.

INTRODUÇÃO

A empresa em estudo não utilizava as ferramentas adequadas para um bom abastecimento das lojas. Causando assim muitas rupturas, grande perdas em avarias, por causa de armazenagem inadequada, não existindo nenhum tipo de controle de estoque e infraestrutura, impossibilitando novas centralizações. Não possuindo nenhum critério de abastecimento, pois não existia nenhuma tecnologia da informação.

Diante de um mercado altamente competitivo, como é o setor supermercadista, as empresas vêm cada vez mais se destacando em suas operações. O aumento da concorrência, a sofisticação do mercado consumidor e a velocidade com que as coisas estão acontecendo, vem fazendo com que as empresas mudem seu comportamento.

Nesse sentido, a empresa em estudo vem demonstrando sua preocupação com a concorrência e estar buscando e apostando em novas estratégias, novas técnicas administrativas, melhores soluções em processos tecnológicos com o intuito de garantir um melhor atendimento ao cliente.

A abordagem Logística dentro da administração de materiais está em ascendência dentro das organizações visando uma integração maior em suas operações. Diante do exposto, com o propósito de agregar valor e mostrar a Logística como uma ferramenta para o desenvolvimento da organização, será realizada, um estudo de caso na empresa ABC,

Dentro do contexto dessa nova realidade, o respectivo trabalho teve como objetivo detectar, **Qual foi o impacto da logística dentro da empresa ABC para promover a eficácia organizacional, tornando-a uma empresa diferenciada no mercado?**

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa ABC Ltda. Surgiu ha 45 anos, na cidade do Natal. Trata-se de uma empresa focada no ramo de comércio varejista de produtos e serviços, tendo iniciado suas atividades com um único armazém, localizado no bairro do Alecrim, por nome de “Armazém Clube”. Com o crescimento do comércio na época, esse armazém passou a ser a primeira loja do grupo, a Loja A, Em 1970, foi inaugurada a Loja B. Em 1972, entrou em funcionamento a Loja C, a terceira do grupo. Já em 1976, a Loja D. Já, em 1981, foi inaugurada a Loja E,

Atualmente, o Grupo ABC, além de suas 5 (Cinco) lojas, possui ainda um Centro de Distribuição seco.

1.2 Fundamentação

A empresa ABC, no ano de 1981, tinha 05 lojas, e um depósito localizado no bairro Caico, o mix que trabalhava era 800 itens, considerados grandes volumes (Cereais, Bebidas, leites, óleo, Água Sanitária etc.).

A gestão não tinha como desenvolver um bom trabalho, pois, a infraestrutura e a operação não davam nenhuma condição. Os produtos eram armazenados sobre paletes e prateleiras, não tinha nenhum gerenciamento nos estoques, a capacidade de recebimento de mercadoria era de 05 a 07 cargas por dia, e sempre acumulava de um dia para o outro, no abastecimento de mercadorias para as lojas não existia nenhum critério de classificação abc.

A empresa não dava nenhuma importância para os itens de maior giro e de melhor rentabilidade, a separação de mercadoria era realizado em papel, onde o separador pegava a mercadoria no depósito sem nenhuma localização. E sempre separava em dupla, pois nas maiorias das vezes o lote de mercadoria era muito alto.

Mesmo assim, a empresa nesta época estava passando por um momento único às vendas estavam acontecendo muito acima do mercado. Ex: mercado varejista a nível Brasil crescia 6%, e a empresa estava crescendo 9%. Mas a diretoria não enxergava o depósito como uma oportunidade de aumentar as vendas. Investia nas lojas em aumentar os estacionamento, climatizar, ampliação do mix, e projetando aberturas de novas lojas.

Como o depósito não tinha uma estrutura adequada de armazenamento estava sobrecarregando o recebimento das lojas. Com a ampliação do mix de 9.000 itens para 10.000, e só tinha 800 centralizados, iniciou mais um grande problema as portarias de lojas não suportava a demanda de cargas recebida, com isso os fornecedores tinham muitas dificuldades de entregas.

Ex. fornecedor chega à cidade na segunda feira para entregar a 1º loja, e só concluía a última loja no sábado, uma semana para abastecer as lojas, causando outros grandes problemas, ruptura de produtos na área de vendas, depósitos cheios aumentando as avarias.

Por se tratar de uma empresa familiar, as decisões não eram muito fáceis, havia muitos conflitos, pois a diretoria era composta por 04 diretores, 03 familiares e 01 externo, que por sua vez ficou encarregado de analisar a melhor alternativa, dos 03 diretores, 1 queria investir em uma central de Distribuição, pois enxergava que era o momento certo de abrir novos negócios, com isso iria ganhar descontos logísticos, desafogar as portarias de lojas, reduzir o índice de ruptura, avarias e ganhar credibilidade com os fornecedores onde o mesmo iria entregar em um único local, ganhando tempo e reduzindo custo de transporte.

No ano de 1985, a diretoria chegou a um acordo, contratar uma consultoria na área de logística, onde a empresa contratada iria fazer um projeto de desenvolver uma central de distribuição, com estrutura para os próximos 10 anos.

Que se inicio com a localização, criando critérios, quanto mais próximos as lojas será melhor o abastecimento e quanto mais próximo a entrada da cidade, melhor seria as entregas dos fornecedores, pois os mesmo não iriam entrar na cidade, já que alguns locais não eram de fácil acesso, por motivo de ruas estreitas, fiação baixa, entre outras.

Após a diretoria junto com a consultoria visitar vários locais na cidade, chegou a uma localização na entrada da cidade, um galpão que já existia que funcionava uma fabrica de algodão.

Deram inicio a reforma adaptando o prédio para uma central de distribuição, foi trocada toda cobertura, refeito todo o piso, pintura, foi comprado às estruturas porta paletes tradicional, 02 empilhadeiras elétrica, foi criado no sistema de informação que já existia o modulo WMS, para gerenciar os estoques nos endereços, foi feito a classificação ABC, dos produtos, na empresa para abastecer automáticas as lojas.

Como na empresa não tinha funcionários que trabalhasse em empilhadeiras elétricas, foi contratado 02 operador de empilhadeira mais a empresa investiu em curso para 05 funcionários, e treinamento para os demais, pois os funcionários não conheciam um processo de central de distribuição. (Endereço, Níveis, processo de recebimento, processo de expedição).

A equipe gerencial também não conhecia como funcionava todo o processo na pratica. No ano de 1986. A estrutura porta palete, já estava toda montada, pé direito de 08 metros, 6.000 m² de área construída, 7.000 mil posição paletes, sempre com o foco que nos próximos 10 anos, isso não era mais problema.

No dia 05/06/1986, em um final de semana iniciou a mudança dos produtos do deposito no bairro Caico para o no novo local. Como as lojas não poderiam deixar de

funcionar, a mudança foi realizada no sábado e domingo, pois a idéia era funcionar na segunda feira normal, só que na transferência dos produtos, o sistema de endereçamento no novo centro de distribuição, não estava cadastrado os endereços de apanha. Com isso todo produto tinha que ser cadastrado antes no endereço, e isto estava sendo feito na medida em que os produtos estavam chegando, causando um atraso no recebimento, chegando a puxar todas as mercadorias para dentro do cd, sem conferir e colocando entre as ruas, dificultando toda a movimentação dentro do CD.

Vários funcionários trabalharam dia e noite para armazenar toda a mercadoria na estrutura, como também a equipe estava vivenciando um momento de aprendizagem. Levando em consideração que só conseguiu abastecer as lojas após 01 semana, porque não tinha sido testado o abastecimento a loja como também o modulo de separação.

Após alguns meses o cd começou a funcionar dentro da normalidade, as entregas as lojas estavam em dia, o recebimento que recebia no deposito antigo de 05 a 07 cargas, passou a receber de 15 a 20 cargas dia, a equipe estava mais conhecedora do processo.

A condição de trabalho começou a melhora para os gestores. Pois começaram a utilizar rádios frequência para o recebimento de mercadoria, utilização de WMS para armazenagem e movimentação dentro do cd, etiqueta de endereço, na expedição de mercadoria para as lojas também era utilizado radio frequência, etiqueta de identificação de lojas, e já se tinha uma boa gestão de estoque.

Como toda a mercadoria já estava no novo cd, iniciou a centralização dos fornecedores, para dar uma folga nas portarias das lojas. Em 01 ano já estavam centralizado 3.000 itens, as vendas que já estavam boas, passou a acontecer em curto prazo, à empresa começou há fecha o ano com um valor considerável no caixa de desconto logístico, devido às centralizações.

No mesmo ano a empresa inaugurou a loja F, a 6º do grupo. No ano de 1989 a central de distribuição já estava no limite, às posições paletes já estavam subutilizadas. Ficando mercadoria no chão sem endereço para alocar, iniciou um trabalho de blocar produtos de alto giro, (Leite pó, Óleo, Biscoito cream cracker, Cereais, Papel Higiênico), para desocupar espaço na estrutura, com toda esta mudança, a gestão iniciou um novo desafio, a falta de espaço, em meses de grandes vendas, era colocada mercadoria fora do cd em uma cobertura que foi feito com uma lona, as movimentações de produtos era muito intensa, tanto chegava de fornecedores, como saia para as lojas, o numero de equipamentos estava no limite.

O espaço que era para os próximos 10 anos em 03 anos subtilizou, e a mudança de diretoria saindo da administrativa e passando para a de operações, que por sua vez não tinha nenhum conhecimento de logística, e só focava a operação de loja, deixando o centro de distribuição descoberto, o comercial queria que recebesse fornecedores sem agendamento, fora do horário de recebimento, produtos que o comprador deixava faltar no cd quando chegava queria mandar na hora, e tudo isto na gestão administrativa, tinha regras, com a mudança de diretoria, tudo isto começou a ser liberado e ficou difícil de gerenciar.

Em 1991 a empresa iniciou uma nova busca de espaço para a central de distribuição, desta vez, não foi utilizado consultoria, a gestão já estava mais madura, a diretoria já enxergava a logística como uma oportunidade de negócio, e foi utilizada a mesma estratégia para a nova área de expansão, uma central de distribuição na entrada da cidade e próximo às lojas.

Após varias visitas, o novo local ficou uns 08 kilometro do cd antigo, na entrada da cidade, e uma área de 16.000m², o dobro do cd antigo, com o pé direito de 08 metros, e inicio use uma nova discussão se aumentava o pé direito ou não, no pé direito de 08 metros a capacidade de armazenagem era 10.000 posições paleta 3.000 a mais do que o cd antigo, no mercado a nível Brasil, os centros de distribuições trabalhavam com 12 metros, e com isso ficaria com 16.000 posições paletes, e como o objetivo e centralizar todos os fornecedores, ficou o pé direito de 12 metros.

Após local definido, inicio use as compras dos equipamentos, o complemento da estrutura porta paleta, pois no cd antigo só tinha 50% da estrutura, o complemento para subir o pé direito de 08 metros para 12 metros, 02 empilhadeira elétrica. A mudança do cd antigo para o novo local tinha que acontecer no mesmo ano, pois já estava tudo pronto, piso, pintura, sistema de informática e 50% da nova estrutura montada, o restante da estrutura só seria montada quando desocupasse a do cd antigo.

A mudança tinha que acontecer para isso foi feito uma programação, onde foi apresentada para a diretoria, a seguinte proposta, como tinham que mudar sem deixar de atender as lojas, foi definido datas para deixar de receber mercadoria no cd antigo e iniciar o recebimento no novo local, a mudança foi realizada por linha de separação, Produtos de alto giro, limpeza, perfumaria, ebebidas, que seria concluída em 04 semanas, e na medida em quefossem enviados os produtos já iriam desmontando a estrutura porta paleta, para ser montada no novo cd.

A diretoria aprovou a programação, que deu início no mês de setembro, no dia 01 iniciou o recebimento no novo local, e no cd antigo, estava atendendo as lojas e enviando mercadoria para o novo cd, na primeira semana os produtos de alto giro foram enviados conforme programação.

Na segunda semana como já estava recebendo no novo local, foi montada 02 equipe de expedição, uma no cd antigo, para atender as linhas que estavam lá ainda, e outra para atender o que já estava recebendo no novo cd, tudo estava acontecendo conforme planejado, só que a diretoria queria que antecipasse uma semana à conclusão da mudança.

Entretanto, tinha um grande impasse, a montagem da estrutura não tinha a mesma velocidade da mudança dos produtos, então iniciou se uma pressão por parte da diretoria para a conclusão. Na terceira semana, com a mudança concluída uma semana antes da programação, o desafio era concluir a montagem da estrutura, a alocação dos produtos, a etiquetagem da estrutura porta palete, e retomar a operação, processos que já existia no cd antigo.

Diante deste fato a empresa atualmente, tem uma das melhores estrutura e operação do estado, e não ficando atrás dos grandes centros de distribuição do Brasil. Pois por trás de uma grande empresa, sempre existe uma grande equipe.

3 ANÁLISE DO CASO

A Logística existe desde os tempos mais antigos. Na preparação das guerras, líderes militares desde os tempos bíblicos, já se utilizavam da logística. As guerras eram longas e nem sempre ocorriam próximo de onde estavam as pessoas. Segundo Novaes (2004), em sua origem, o conceito de Logística estava relacionado às operações militares e era considerado apenas como transporte e armazenagem de produtos. Ao término da Segunda Guerra Mundial, a Logística apresentou uma evolução crescente, atualmente considerada como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. Por isso, eram necessários grandes deslocamentos de um lugar para outro, além de exigir que as tropas carregassem tudo o que iriam necessitar.

A Logística Empresarial pode ser definida como sendo a área que trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem de produtos, facilitando o fluxo desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto final de consumo. Também trata do

fluxo de informações que colocam estes produtos em movimento com o objetivo de gerar níveis de serviço satisfatórios a um menor custo (BALLOU, 1993).

Novaes (2004, p. 35), afirma que “logística é o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com os objetivos de atender os requisitos do consumidor”.

Neste sentido, uma das principais características da logística moderna é sua complexidade operacional, e uma das consequências deste fenômeno, é que alguns componentes do custo logístico, como por exemplo, o de armazenagem, passa a ter uma participação importante, e isto tem impelido as empresas a um processo de modernização, tanto tecnológicas quanto gerenciais. Contudo, no segmento de varejo, a atividade de armazenagem ainda não vem sendo tratada com a devida atenção, nem pelos sistemas de custeio, nem pelos sistemas gerenciais (LIMA, 2007).

Armazenagem é uma atividade que diz respeito à estocagem ordenada e a distribuição de produtos acabados dentro da fábrica ou em locais destinados a este fim, pelos fabricantes, ou através de um processo de distribuição.

De acordo com Fleury (2000, p. 153), a armazenagem “é uma das áreas mais tradicionais da logística, têm passado nos últimos anos por profundas transformações, por isso exigem uma nova abordagem gerencial”.

Armazenagem é uma atividade que diz respeito à estocagem ordenada e a distribuição de produtos acabados dentro da fábrica ou em locais destinados a este fim, pelos fabricantes, ou através de um processo de distribuição.

Neste sentido, uma das principais características da logística moderna é sua complexidade operacional, e uma das consequências deste fenômeno, é que alguns componentes do custo logístico, como por exemplo, o de armazenagem, passa a ter uma participação importante, e isto tem impelido as empresas a um processo de modernização, tanto tecnológicas quanto gerenciais. Contudo, no segmento de varejo, a atividade de armazenagem ainda não vem sendo tratada com a devida atenção, nem pelos sistemas de custeio, nem pelos sistemas gerenciais (LIMA, 2007).

A logística estuda a melhor forma de como a administração pode melhorar os recursos de estoque, armazenamento, recebimento, expedição, transporte, entre outros, apresentando a organização ao mercado por meio das funções gerenciais, as atividades ligadas ao fluxo de produtos. Assim, é importante ter bem definido as suas atividades primárias e secundárias.

A distribuição é um dos processos da logística responsável pela saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final.

Segundo Kotler (1999, p. 271), numa visão de marketing, afirma que “os canais de distribuição, são complexos sistemas comportamentais nos quais pessoas e empresas interagem para atingirem objetivos individuais, empresariais e do próprio canal”.

Já, para Magge (1977, p. 20), do ponto de vista da logística, a melhor definição de canal de distribuição é: “a estrutura das unidades de organização dentro da empresa e de representantes e revendedores, atacadistas e varejistas”.

4. FONTES DOS DADOS

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 1981, em uma empresa do mercado de varejo. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevista com os gestores. Para preservar sua privacidade,

5. SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração. Nota-se a importância da sequência dos passos: 1) leitura individual; 2) discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária; 4) apresentação pelo professor da temática e da situação.

6. QUESTÕES

- 1- A empresa mesmo com toda dificuldade de abastecimento, estava com as vendas muito boas. Você como diretor investiria nas lojas, ou investiria na central de distribuição. Justifique?
- 2- A empresa tinha como estratégia, fazer um centro de distribuição para o próximos 10 anos, e com 03 anos o espaço ficou subutilizado, o que faltou por parte da consultoria?
- 3- Será que o aluguel do galpão já pronto foi o ideal? Ou era melhor comprar um terreno. Você como diretor qual seria a sua decisão?
- 4- Uma central de distribuição deveria ficar sobre responsabilidade da diretoria administrativa ou diretoria de operações.

7. ALTERNATIVAS DE AÇÃO

- 1- Mesmo as vendas estando boas, existiam uma dificuldade de abastecimento, que era o recebimento nas lojas, e o alto índice de ruptura, se insistisse nas aberturas de mais lojas, iria aumentar a dificuldade, no meu ponto de vista investiria na central de distribuição.
- 2- Faltou mais informação para a consultoria montar a estratégia, por exemplo, as vendas da empresa, a perspectiva de crescimento nos últimos 10 anos, qual o quantidade de itens e volume de produtos que o comercial iria centralizar.
- 3- Tendo como base a primeira locação, como diretor construiria um novo galpão, pelo motivo de que todos os galpões foram investidos alto na infraestrutura. Valorizando o patrimônio do locador. Comprar, sempre é bom para o patrimônio da empresa, ficaria mais barato.
- 4- Nenhuma das diretorias teria uma diretoria independente, (Diretoria de Logística), para não interferir nas decisões individuais. EX. O comercial, não respeita as operações logísticas, e criar uma linha de raciocínio, vou comprar o volume que quiser receber a qualquer hora. Já as operações, segue o mesmo raciocínio, vou pedir a qualquer horário, nenhum dos departamentos sabe como funciona uma operação logística, já a diretoria de logística a mesma iria trabalhar para atender as duas demandas, comercial e operações dentro da cadeia de abastecimento.

8. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H.; trad. Hugo T. Y. Yoshizaki. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H.; trad. Elias Pereira. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**; planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FLEURY, Paulo Fernando. **Perspectivas Para a Logística Brasileira**. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/new/fr-perspect.htm>. Acesso em: 31 Fev. 2007

FLEURY, Paulo Fernando. Supply Chain Management. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, Maurício Pimenta. **Os Custos de Armazenagem na Logística Moderna**. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/new/fr-custarmaz.htm>. Acesso em: 31 Fev. 2007.

LIMA, Maurício Pimenta. Custos de Armazenagem na Logística Moderna. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

MAGGE, John F. **Logística Industrial**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1977.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**, 5, ed. Revê e Amp. São Paulo, Atlas, 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**: estratégia, operação e avaliação / Antônio Galvão Novaes. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.