

Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN

Logística Empresarial V

Joagra Raianny Damasceno Galvão

A Problemática da Logística de Distribuição da J.A Prémoldados

Natal/RN

J. A PREMOLDADOS

Introdução

As vendas dos premoldados de seu João iam muito bem. Na região não tinha quem competisse com ele na qualidade e no preço. A J. A Premoldados, há oito anos no mercado, preza pelo cumprimento dos prazos e pela satisfação dos seus clientes, que não eram poucos. Seu João, 54 anos, há 15 atua no segmento da Construção Civil. De personalidade forte e austero, avesso à mudanças está sentindo na pele os efeitos que a nova geração de clientes está fazendo no seu negócio. Clientes exigentes e impacientes com prazos longos de entrega das mercadorias.

Seu João Alves, o dono da J. A Premoldados e Galvão Junior, seu sócio, estão preocupados com as entregas das mercadorias, uma vez que as vendas vem aumentando significativamente nos últimos meses. O único veículo que possuem é um caminhão F-4000 que tanto é o responsável pela aquisição da matéria-prima, busca do material, bem como pela entrega das mercadorias aos clientes. Eles possuem dois funcionários, além deles mesmos trabalharem na fabricação das peças. A qualidade inerente aos seus produtos é muito conhecida na região e seu João não quer perder esse título por causa do aumento das vendas.

A preocupação de seu João e seu sócio é como fazer para cumprir os prazos de entrega das mercadorias. O que seu João deve fazer para que as vendas não caiam, ele consiga continuar com a qualidade dos produtos e fazer a entrega aos clientes no prazo acertado?

A Empresa

A J. A Premoldados é uma empresa familiar de Material de Construção fundada em julho de 1995, na cidade de Currais Novos, região do Seridó. Em 2001 foi transferida para a cidade de Lagoa Nova, mesma Região. A empresa atua no segmento da Construção Civil, com fabricação de produtos derivados do cimento, tais como: combogós, lajes, soleiras, estacas de cimento, nervuras e entre outros a comercialização de telhas, tijolos, brita e areia.

Sua fundação aconteceu num pequeno espaço nos fundos da loja de material de construção do irmão de seu João, seu Francisco Lopes, em Currais Novos. Tinha apenas uma caminhonete Toyota encarregada das entregas na cidade. Depois, com o movimento aumentando foi adquirida uma C-10 que era maior que a Toyota. Uma D-20 branca foi comprada posteriormente em substituição a anterior. Paralelamente a D-20 foi adquirido um outro veículo, uma D-10 que um ano depois as duas foram trocadas numa D-40 ano 89. Com oito meses, a D-40 89 foi trocada por uma mais nova, ano 94, e por último trocou a D-40 94 pelo veículo que possuem hoje que é uma F-4000 ano 99.

A J. A Premoldados teve o Sr. Vanderlon Araújo como funcionário por 10 anos. Ele foi um dos que viram a J. A ser fundada e acompanhou seu crescimento na região. Ele lembra que nos anos de 97 a 2001 a empresa deu um salto enorme por causa do crescimento do mercado da construção civil. E com o incentivo do governo federal com o projeto de assentamentos rurais em todo o Brasil, seu crescimento pôde ser bem notado. Com isso, a J. A elevou sua força de trabalho para dar conta dos pedidos que a ela eram feitos e cumprir todos os prazos acordados com as empreiteiras.

O Crescimento do mercado consumidor fez com que a J. A Premoldados abrisse sua carteira de Clientes e pudesse atender tanto as vendas a pessoa física quanto a pessoa jurídica.

A partir desse projeto de assentamento, a J. A ficou mais conhecida no Seridó e em outras regiões. As entregas eram feitas desde as cidades vizinhas, tais como: Bodó, Cerro Corá, Florânia, São Vicente, Tenente Laurentino, bem como as mais distantes como Acari, Tangará (Sítio Novo), Encanto, Equador, e São João do Sabugi.

O filho de seu João, Galvão Junior, que hoje é sócio da empresa, cresceu vendo os saltos que a empresa deu e como ela conseguiu se consolidar nesse mercado da construção civil, pela qualidade dos produtos e assistência que é dada aos clientes. Começou a ser guiado pelos caminhos das entregas ainda muito cedo. Assim pôde conhecer os clientes e potenciais clientes que ainda naquela época o viam apenas como um menino que acompanhava o pai para ver seu trabalho.

Em 1997 mais uma conquista. A J.A além de ser uma Fábrica de Premoldados, abriu uma loja para poder vender seus produtos e outros complementares na construção civil, agora na cidade de Lagoa Nova: A J. A Material de Construção. A efetividade da abertura dessa loja, deu-se também pela chegada de água encanada na cidade.

A demanda por produtos na nova loja

Com o conhecimento adquirido na comercialização de produtos com a J.A Premoldados no mercado de Material de construção no Seridó, Seu João juntamente com sua família resolveram abrir uma loja de material de construção: A J. A Material de Construção, em 1997. Com isso, poderiam agregar valor aos premoldados fabricados, ou seja, uma loja dava suporte à outra.

A J. A Material de Construção fornecia material elétrico, hidráulico, louças, dentre outras mercadorias para construção civil. Além da família de seu João, contrataram mais uma pessoa para dar suporte ao montante de vendas que estava aquecendo o negócio. A Sr^a

Lidinete Araújo, a funcionária contratada pela empresa para atuar nas vendas, trabalhou por 3 anos na loja e diz:

“vi a loja de material de construção crescer consideravelmente e nela pude aprender que quando se tem força de vontade e o mercado é propício, a oportunidade vem e tudo dá certo.”

Entre os anos de 1998 a 2001, os clientes aumentavam e a passos largos cresciam as vendas nas duas lojas. Seu João agora não sabia como dar conta do montante de pedidos, tanto da cidade quanto das cidades vizinhas. Vinha aí a contratação de frota extra para dar subsídio às entregas e não deixar os clientes insatisfeitos.

A explosão da demanda e a pulverização do mercado consumidor

À medida que o consumo crescia o mercado consumidor da J. A Premoldados se expandia.

As vendas aumentavam a cada dia. No interior a propaganda boca a boca é a alma do negócio e Seu João aumentou sua carteira de clientes consideravelmente.

Diante da ótima qualidade de seus produtos, as cidades que a J. A Premoldados fornecia seu material começava a adquirir mais e mais peças.

A explosão de vendas fez com que a J. A contratasse mais pessoal para dar conta da fabricação das mercadorias e das entregas no prazo acertado.

O Sr Valcassez, cliente antigo da J. A Premoldados, da cidade de Florânia, disse que a qualidade que a J. A preza faz com que ele seja seu cliente há mais de 15 anos.

“A Fábrica de seu João é conhecida pela qualidade de seus produtos e ele nunca me deixou esperando por muito tempo para me entregar os pedidos realizados. Sempre me liga pra perguntar se estou precisando de algum material, porque ele sabe o tempo de ressuprimento das peças à medida que cada pedido é feito” afirmou seu Valcassez.

Com a elevação das vendas, em decorrência da ampliação de mercado, o surgimento de novos clientes, de regiões geográficas distintas, o sistema de roteirização adotado já não atendia as necessidades do público-alvo, principalmente considerando as limitações de mão de obra, produção e transporte de mercadorias. A região que a empresa estava atendendo não comportava, com apenas um veículo, atender a demanda de vendas/entregas.

Essa expansão de mercado alavancou o surgimento de novos concorrentes. Como o negócio de premoldados estava dando certo, em cidades atendidas pela J. A estavam sendo abertas lojas de material de construção vendendo produtos semelhantes aos fabricados por seu

João, no entanto eram de outros fabricantes. Mas os clientes da J.A continuaram a comprar os produtos da loja, pois a qualidade oferecida era conceituada no mercado. Seu João percebeu que o perfil do novo mercado consumidor exigia um atendimento superior e entrega mais rápida, talvez uma consequência do acirramento da concorrência na região e nesse contexto uma pequena falha faz com que o cliente vá para outra empresa.

No ano de 2004, os proprietários da J.A Premoldados (Seu João e Galvão Junior) decidiram fechar a loja de materiais de construção que era a J. A Material de construção, e consideraram o investimento na J. A Premoldados. Os lucros não estavam compatíveis com as vendas e o que era vendido pela J. A Premoldados supria as demandas de vendas da outra empresa. Este fato se deu pelas quedas constantes das vendas e elevação da inadimplência, com um valor aproximado de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) nos 03 (três) anos consecutivos, 2002 a 2004. O surgimento de outras lojas de Material de Construção na cidade também favoreceram o fechamento. Além da cidade ser pequena, a concorrência aplicava preços desleais para atrair a clientela. A oportunidade de investimento na J.A Premoldados e foco na produção de poucos itens, mas esses rentáveis, foi o que motivou os sócios na decisão.

A J. A Premoldados aprimorou seu negócio. Com o fechamento do Material de Construção, agora amplia-se o serviço. A J. A não apenas fabrica as peças, mas atrelado a isso oferece suporte às construções, não só nas obras que adquiram seus produtos, mas em outras que venham a precisar de algum equipamento para dar andamento à construção. Entra em cena o aluguel de materiais de suporte, tais como betoneira e escoramentos para laje. O investimento feito por seu João e seu sócio foi estimado em R\$ 10.000,00, sendo esse com aquisição de escoramentos de alumínio, novas calhas para fabricação de nervuras, estacas, entre outros produtos que são fabricados pela empresa.

A Logística de Distribuição na J. A Premoldados

O planejamento de distribuição e entrega dos produtos é feito com um controle arcaico, num caderno de anotações com observações acerca dos pedidos emitidos e das prioridades a ser seguida. Isso se dá ao fato de possuírem apenas um carro, e não dá pra fazer tudo que tem pra fazer sem que haja algum atropelamento de função ou de entrega propriamente dita das mercadorias.

A venda é realizada por telefone ou balcão. De acordo com a exigência do cliente e da localização, a entrega é feita no dia e na hora (caso o carro esteja disponível) ou com agendamento do prazo de entrega. Os níveis de serviço de entrega para os produtos

disponíveis podem variar. A entrega é feita no mesmo dia em se tratando de pedidos da mesma localidade, por outro lado, para entregas em outras localidades, o prazo médio e o prazo máximo é de 48hs e 72hs, respectivamente.

Para a efetivação da entrega das mercadorias, são observadas algumas variáveis, tais como: a quantidade de mercadoria requerida, a quantidade de material em estoque, a localização para a entrega e a disponibilidade do transporte.

Há um critério na empresa que envolve algumas normas para que o produto seja entregue em domicílio, quando se tratando de compras efetuadas para a cidade de Lagoa Nova. Não se cobra frete por nenhuma entrega, mas há uma espécie de triagem para saber se o produto comporta ou não a entrega, pequenas peças não são entregues em domicílio, pois a J. A segue uma compra mínima que compense o deslocamento do caminhão. O pedido mínimo exigido para a entrega na residência do comprador é: laje acima de 2m²; soleira de porta acima de 2,5 m; tijolos acima de 500 unid. ou peças acima de R\$ 50,00.

Quando a venda é feita para entrega na cidade, essa é realizada no mesmo dia ou no máximo em 24 horas. Quando a venda é feita para a zona rural do município, o critério obedecido é o mesmo em se tratando de vendas para as cidades vizinhas. Pois nem sempre compensa realizar o deslocamento do transporte para uma distância relativamente grande, com pedidos pequenos. O custo com transporte, com isso sairia muito alto.

As entregas de mercadorias para a zona rural e cidades vizinhas é baseada em variáveis citadas acima, referindo-se a quantidade, material em estoque, localização e a disponibilidade do transporte.

Muitas vezes, por se tratar de uma cidade distante, a quantidade de mercadorias do pedido feito não compensa sua entrega. E como a empresa não cobra o frete por isso, torna-se inviável seu deslocamento. Por conseguinte, foi estipulado um valor mínimo, uma quantidade mínima de peças a ser pedida para a entrega ser realizada nas cidades vizinhas ou na zona rural. O valor mínimo estipulado para entrega na zona rural é acima de R\$ 200,00, e entrega nas cidades vizinhas acima de R\$ 500,00.

Quando a quantidade de mercadoria requerida no pedido é inferior à existente no estoque, o prazo de entrega é entre 5 a 8 dias. Geralmente esse é o prazo mais longo, pois a clientela que compra os produtos são lojas de material de construção de outras cidades que sabem o tempo certo de ressuprimento. Esse é o tempo necessário para a produção agilizar o processo de fabricação das peças.

Outro fator a ser destacado é a roteirização na entrega das mercadorias, ou seja, a logística de distribuição. Quando se trata de pedidos solicitados nas cidades vizinhas, a J.A

Premoldados consolida a carga no caminhão de entrega. Quando os pedidos realizados não comportam em uma única carga, esses são entregues em dias diferentes. Para isso, é traçado um cronograma de entrega que atenda os interesses da empresa e do cliente, conforme exemplo abaixo:

Data do Pedido	Produtos comercializados	Data prevista para a entrega da mercadoria
24/03/11	50 Estacas de cimento 2 lajes 5x10 15 Soleiras de 2,5m 20 Soleiras de 1,2m 20 Soleiras de 1,0m	29/03/11

Quando se trata da venda de mercadorias que não são de fabricação própria, a J.A Premoldados toma o cuidado de estipular um prazo de entrega, baseando-se nos prazos estabelecidos acima. Para a venda de tijolos, telhas e lajotas é necessário a busca dessas mercadorias em cerâmicas localizadas em Currais Novos-RN. O deslocamento para pegar essa mercadoria e fazer a retirada das mesmas, tem-se por base os prazos anteriormente comentados, pois os proprietários agem com cautela em relação a dar uma margem de tempo para ter como efetuar a venda e realizar a entrega no prazo combinado.

Em se tratando do *lead-time* de entrega das mercadorias das lojas concorrentes, segundo pesquisa com os mesmos, o tempo de entrega é de dois a três dias, ou seja, 48hs a 72 hs a partir do pedido solicitado. Ou seja, o período de entrega da J. A obedece um critério também acompanhado por outras lojas. A entrega dos concorrentes não é efetivada no mesmo dia, pois leva em conta também localidade e valor do pedido. Constatou-se na pesquisa com os outros fornecedores, que os mesmos, dependendo da localidade e do valor, cobram frete.

O problema

A J. A Premoldados e a J. A Material de Construção cresceram consideravelmente no ramo de Material de construção da cidade de Lagoa Nova e adjacências. A qualidade dos produtos e o atendimento aos clientes fizeram essas duas empresas terem destaque na região.

O que preocupa ainda seu João e seu sócio é que à medida que as vendas crescem, a demanda aumenta, as entregas dos produtos são feitas com um certo atraso. O que não é bom para a imagem da empresa. Em uma certa vez, o próprio seu João escutou de um cliente sua

insatisfação “*Desse jeito o Sr vai perder clientes. Nunca mais me entregou as mercadorias que eu peço no prazo que me diz. Desse jeito eu perco venda, consequentemente clientes pela falta do material que me diz que vem e não chega no dia dito pra entrega*” afirmou Seu Manasséis.

Seu João quer saber que alternativa ele teria para não falhar com os clientes no que diz respeito à entrega das mercadorias adquiridas.

Qual seria a alternativa para melhorar a logística de distribuição da J. A Premoldados? Como você resolveria o problema do sistema de distribuição da J.A Premoldados?

Notas de Ensino

Resumo

O caso para ensino a respeito da J.A Premoldados tem como objetivo proporcionar aos alunos a reflexão acerca da problemática da Logística de distribuição no sistema de entrega de produtos pré-moldados com o acirramento da concorrência e as novas exigências do mercado. Os dados foram coletados com os proprietários da empresa que autorizaram o uso do nome real da empresa, bem como seus nomes verdadeiros para compor este estudo. Os depoimentos aqui mencionados são de clientes da J. A Premoldados e a esses foram usados nomes fictícios. Esse caso pode ser aplicado em disciplinas nas áreas de Administração, Gestão Financeira, Logística Empresarial, Marketing, Vendas e Segmentação, dentre outras. A história da J. A Premoldados teve início no ano de 1995 e ainda está atuante no mercado até os dias de hoje.

Fonte dos dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com os gestores, funcionários e clientes da empresa J. A Premoldados. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, tanto os gestores, funcionários e clientes foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. O nome utilizado no caso é o verdadeiro da empresa, autorizado a ser utilizado pelo proprietário da mesma. A história da J. A Premoldados teve início no ano de 1995 e ainda está atuante no mercado até os dias de hoje.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 20 min em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de Graduação e Pós-Graduação nas áreas de Administração, Logística Empresarial e Gestão de Negócios. A metodologia indicada deverá iniciar: a) Discussão sobre as questões Administração, Logística de distribuição e Marketing a respeito dos fatores: planejamento administrativo, planejamento logístico e vendas; b) Leitura individual e discussão em pequenos grupos ou em dois grandes grupos; c) Levantamento de soluções acerca das situações-problemas vistas no caso; d) Discussão das alternativas em grupo; e) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor.

Objetivos Educacionais

A J.A Premoldados tem como objetivo proporcionar aos alunos a reflexão acerca da problemática da Logística de distribuição no sistema de entrega de produtos pré-moldados com o acirramento da concorrência e as novas exigências do mercado. Pretende desenvolver nos alunos: a) Reflexões sobre a problemática da logística de distribuição, indicando que fatores são relevantes à gestão de entrega e roteirização do transporte das mercadorias; b) Reconhecimento da interface das políticas de gestão de negócios; c) Reconhecimento da importância do planejamento para a empresa; d) Análise crítica das referências teóricas sobre o tema; e) Possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

Questões para discussão

1. Tendo apenas um caminhão para a aquisição de material e as entregas das mercadorias, como seu João pode se planejar para realizar vendas e entregas à contento do cliente?
2. Que alternativa você sugere para a logística de distribuição da J. A Premoldados?
3. Que aprimoramentos na área de Administração, Marketing e vendas será necessário para a J. A Premoldados focar em investimento, principalmente na aquisição de transporte para entrega das mercadorias vendidas?

Alternativas para análise do caso

Para compreensão dos impactos da problemática da logística de distribuição no âmbito organizacional, uma questão de partida para a discussão em sala poderia ser: Qual a melhor

forma de gerir a logística de distribuição numa empresa de pequeno porte seguindo preceitos organizacionais adequados?

É necessário destacar que um problema por mais simples que seja, acarreta uma cadeia de outros problemas. Com isso, faz-se necessário um planejamento de ações de desenvolvimento e gestão das mesmas, para que a logística seja efetiva em qualquer âmbito empresarial.

A gestão de negócios é primordial para o bom desempenho da organização. É importante verificar que fatores são relevantes ao aprimoramento constante das práticas administrativas para a efetividade das tarefas da mesma.

A logística de distribuição deve ser vista como parte primordial do processo, pois uma venda bem feita ganha sucesso quando a entrega é efetivada a contento, ou seja, num curto espaço de tempo.

Para Pires (1999), a logística engloba o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, custos efetivos de fluxos e estoque de matéria-prima e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo com a finalidade de atender aos requisitos do cliente.

Novaes (2003) comenta que a Logística moderna procura coligar todos os elementos do processo – prazos, integração de setores da empresa e formação de parcerias com fornecedores e clientes – para satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais.

O planejamento logístico leva em conta decisões de localização das instalações, decisões de transportes, decisões de estoques. Esta trilogia está intimamente ligada entre si e qualquer alteração em uma delas influi fortemente na outra.

Dentre as alternativas de resolução dos problemas logísticos da J. A Premoldados estão: A aquisição de um novo transporte para pequenas entregas; Aumentar a produção em um nível de projeção a médio prazo; e a possibilidade de ampliar a área de armazenamento das mercadorias com a construção de um novo galpão.

A J. A Premoldados dentro das suas análises financeiras poderá investir na aquisição de um novo veículo que supra as necessidades das pequenas entregas na cidade de Lagoa Nova, bem como na zona rural com proximidade num raio de 10 a 15km. Isso faria com que o caminhão da empresa seja deslocado para outra rota otimizando tempo e realização de entregas maiores em lugares mais distantes.

Diante da continuação nos níveis de venda dos seus produtos, a J. A poderá investir em aumento da produção. Será analisado a projeção dos custos efetivos, bem como a quantia a ser

investida a médio prazo, fazendo com que essa aplicação de capital seja gradativa e consistente. A Produção atualmente é estimada em 184 peças por semana (nervuras, soleiras e estacas de cimento) a um custo de R\$ 773,60. Cada peça sai a aproximadamente R\$ 4,20 independentemente do tamanho, pois aqui calculou-se o valor total da produção semanal pela quantidade de peças produzidas. No preço de venda o percentual monetário varia de acordo com o tamanho e complexidade de fabricação das peças. Veja a tabela abaixo que exemplifica o cálculo do valor de cada peça levando em conta o valor de cada matéria-prima utilizada na produção:

Quantidade	Matéria-prima	Custo un R\$	Custo total R\$	Quantidade de peças produzidas
14	Saco de cimento	23,00	322,00	184 un
120	Kg de ferro	2,93	351,60	
01	Metro de brita	75,00	75,00	
01	Metro de areia	25,00	25,00	
Total			773,60	R\$: 4,20 por peça (aproximadamente)

Baseando-se nos cálculos acima, estima-se um aumento de 40% na produção, correspondendo assim a um aumento de 74 peças. A margem de lucro em cada peça é de aproximadamente 200%.

Ver exemplo de estaca de cimento atualmente:

Ítem	Valor p/ produzir (un) R\$	Valor de venda (un)R\$	Lucro (un)
Estaca de cimento	4,20	15,00	350%

Com o aumento da produção e com a roteirização das entregas melhor planejadas, há a necessidade de investir também em uma ampliação de espaço para armazenamento das mercadorias. Com isso a construção de um novo galpão será um objetivo a ser alcançado a longo prazo. O espaço a ser utilizado é dentro das dependências de um terreno de propriedade de Seu João. Isso fará com que os custos com transporte na aquisição de mercadorias não

fabricadas pela J. A sejam amenizados, pois como não se trata de produtos perecíveis, podem ser armazenados por mais tempo. Tempo esse que não demande custo alto em estocagem.

Bibliografia

NOVAES, A. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 409 p.

PIRES, S. O modelo de consórcio Modular. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1999.

BALLOU, R. Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. Atlas, 1993.