

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

**DESCRIÇÃO DO SUBSISTEMA LOGÍSTICO DE UMA EMPRESA DE
DISTRIBUIÇÃO**

Élio Félix Fernandes Lopes

Natal, Dezembro de 2002.

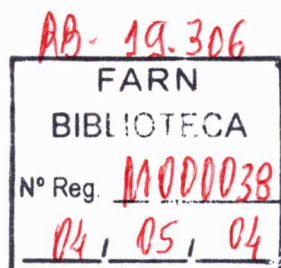
ÉLIO FÉLIX FERNANDES LOPES

DESCRIÇÃO DO SUBSISTEMA LOGÍSTICO DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO

Esta monografia será apresentada à Coordenação do Curso de graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, Como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: George Queiroga Estrela.

Natal, Dezembro de 2002.



M
658.78
L851d
2002
1 2

Lopes, Élio Félix Fernandes

Descrição do subsistema logístico de uma empresa de distribuição / Élio
Félix Fernandes Lopes. – FARN, 2002.
43p.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de materiais – Monografia 2 Logística –
Monografia I. Título

RN/FARN/Be

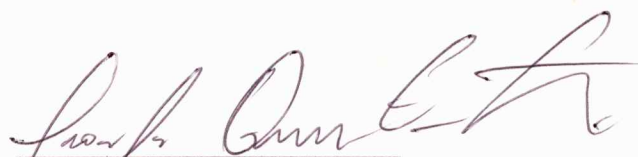
CDV 658.78

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE

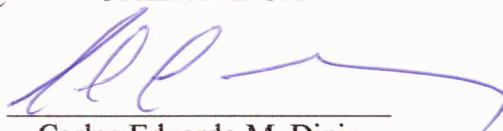
DESCRIÇÃO DO SUBSISTEMA LOGÍSTICO DE UMA EMPRESA DE
DISTRIBUIÇÃO

Élio Félix Fernandes Lopes

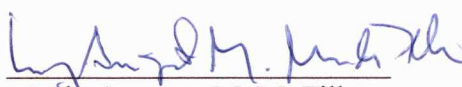
Monografia apresentada e aprovada em ____ de ____ de ____, pela banca examinadora
composta pelos seguintes membros:



George Queiroga Estrela
ORIENTADOR



Carlos Eduardo M. Diniz
MEMBRO EXAMINADOR



Luiz Augusto M. M. Filho
MEMBRO EXAMINADOR

Natal, Dezembro de 2002.

Dedico este trabalho a minha noiva Marcela Aladim, que muito me incentivou no decorrer deste trabalho. Aos meus pais e irmãos . Assim como, a todos os colegas da minha turma os quais, juntos, caminhamos por quatro anos de grandes experiências e expansão de conhecimentos, destacando a participação de um grupo especial: Adailton Azevedo, Claudia Bandeira, Edmilsom Umbelino, Jaime Ciro, Luiz Neto, Marcelo Augusto, Paulo Otávio e Vicente Vinícius.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus que me fortalece e faz superar as dificuldades do dia-a-dia. A minha mãe por sua dedicação e empenho no decorrer do meu curso de graduação. Aos professores e a FARN que contribuíram para o alcance desse meu objetivo. Fico igualmente grato ao professor/orientador George Queiroga Estrela pelo comprometimento e acompanhamento deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1: CICLO DAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS
- FIGURA 2: INOVAÇÃO LOGÍSTICA
- FIGURA 3: ORGANOGRAMA DO SETOR LOGÍSTICO

1 INTRODUÇÃO 8

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE 8

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 9

1.3 OBJETIVOS 10

1.3.1 Geral 10

1.3.2 Específicos 10

1.4 JUSTIFICATIVA 11

2 REVISÃO DA LITERATURA 13

2.1 CONCEPÇÃO DA LOGÍSTICA NA EMPRESA 13

2.2 ATIVIDADES PRIMÁRIAS 14

2.3 ATIVIDADES DE APOIO 17

2.4 DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS 18

2.5 ÁREAS QUE COMPÕES UM SUBSISTEMA LOGÍSTICO 19

2.5.1 Administração e finanças 19

2.5.2 Distribuição física 20

2.5.3 Área comercial 22

2.6 REDUÇÃO DE CUSTOS ATRAVÉS DA LOGÍSTICA 22

2.7 SISTEMA DE ESTOCAGEM E SUA IMPORTÂNCIA 24

2.7.1 Importância dos estoques 25

2.8 OPERADORES LOGÍSTICO 26

2.8.1 Comercio eletrônico como desafio aos operadores logísticos 27

3 METODOLOGIA 29

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 29

3.2 POPULAÇÃO-ALVO DE ESTUDO 29

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que nos últimos anos a logística vem passando por um grande processo revolucionário, tanto em termos das práticas empresariais, quanto da eficiência, qualidade de transportes e comunicações, fundamentais para o desenvolvimento de uma logística moderna. Tornando este período para as empresas, de risco e de oportunidades. Risco em detrimento das enormes mudanças a serem inseridas e oportunidades em virtude das possibilidades de melhorias de qualidade de serviços e aumento na produtividade, fundamental para o encadeamento de um mercado competitivo.

O rápido crescimento do mercado internacional, principalmente dos grandes volumes de importações, está criando no mercado interno uma grande demanda por logística internacional, área a qual o país não se preparou adequadamente, em termos burocráticos e de infra-estrutura por parte das empresas.

Essa grande tendência do mercado atual é de significativa importância para o setor logístico, porém, o trabalho em questão irá se limitar aos parâmetros nacionais para avaliar o desenvolvimento do subsistema logístico da empresa a ser analisada. Tendo em vista que suas fronteiras ainda são interestaduais.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Com início das atividades na década de 70 a empresa referencial para este projeto, hoje, já comporta um quadro funcional com 350 colaboradores diretos, tendo como característica principal, trabalhar de forma personalizada com foco na qualidade e horizontalização de mercado.

Sua matriz está situada na cidade da Natal/RN, possuindo filiais nos estados da Paraíba, Alagoas e Pernambuco. Está enquadrada entre as maiores distribuidoras do estado, atuando com uma equipe de vendedores altamente qualificada utilizando tecnologia de ponta como: Palm tops (transmissão pode ser via celular) , carros de pronta entrega com impressora e coletor de dados para emissão das notas fiscais, além

de está sempre renovando sua frota de veículos tendo em funcionamento carros com idade média de dois anos.

Por questões éticas não será citada a legítima razão social da empresa em questão que para fins desse trabalho, se não subentendida, será denominada como distribuidora ABC.

A empresa em questão será referencial para análise dos principais aspectos de subsistema logístico de uma empresa de distribuição.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Fazer um empresário compreender, que para o bem da sua organização, pode haver um momento em que o departamento de vendas tenha, como tática, de deixar de vender tudo a todos, mesmo havendo demanda, é um grande desafio. É preciso criar uma nova mentalidade que admita que o sucesso da empresa independe da concorrência de metas de cada setor, mas, sim, da capacidade de sincronizar todos os elos de uma corrente num único mecanismo, capaz de gerar o maior ganho ao negócio.

Os administradores estão reconhecendo, agora, a necessidade de se estabelecer um conceito bem definido de logística empresarial, uma vez que começam a compreender melhor o fluxo contínuo dos materiais, as relações tempo-estoque na produção e na distribuição e os aspectos relativos ao fluxo de caixa no controle de materiais. A verdade é que o enfoque da administração de materiais está mudando o tradicional "produza, estoque, venda" para um conceito mais atualizado, que envolve definição de mercado, planejamento do produto e apoio logístico. Além disso, os administradores também estão reconhecendo que devem coordenar suprimentos, produção, embalagem, transporte, comercialização e finanças em uma atividade de controle global, capaz de apoiar firmemente cada fase do sistema com um máximo de eficiência e um mínimo de capital investido.

Em face dessa mudança, a visão integrada de todo processo logístico visa a eliminar os desperdícios e a melhorar o resultado final, o que não pode ser confundido apenas com uma redução de custos. Algumas empresas já começam a utilizar o sistema

de distribuição como fonte de vantagem competitiva, desta forma as que adotam as melhores práticas vão além das formas tradicionais de pensar e aprendem a usar a cadeia de suprimentos como ferramenta poderosa para dar aos clientes mais valor.

As empresas estão encontrando na logística, respostas para melhorar o seu poder de competição, mesmo quando acham que já chegaram ao limite de melhoria da qualidade. Entretanto, estão buscando conquistar vantagens competitivas, concentrando o foco cuidadosamente na proposta logística de valor e cultivando relacionamentos lucrativos com os clientes. É apenas um método de utilizar a logística para ir além da diferenciação de produtos, chegando à diferenciação de serviços.

Empresas de distribuição de alimentos, objeto de interesse do presente estudo, buscam sempre o acompanhamento de todo esse processo de mudança. Na tentativa de tornar-se mais ágil, moderna e competitiva.

Apesar dos investimentos realizados destas empresas no processo de informatização, evidencia-se a necessidade da verificação dos ganhos obtidos com os esforços de melhoria realizado pela empresa.

Diante dessas considerações surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais aspectos do subsistema logístico de uma empresa de distribuição?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Descrever os principais aspectos do subsistema logístico de uma empresa de distribuição.

1.3.2 Específicos

- Analisar a estrutura do departamento logístico, interno de uma empresa;
- Caracterizar os principais aspectos logísticos internos;
- Avaliar o plano logístico da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O desempenho diante da competitividade global é o desafio imposto a pessoas, organizações e governo neste início do século. Novos processos de criação e condução de negócios surgiram, ancorados, principalmente, na tecnologia da informação. Assim, a racionalização de processos, com conseqüente agregação de valor e redução de custo a produtos e serviços, tornou-se ponto vital para o desenvolvimento de empresas e de nações. A logística, até então restrita ao seu papel clássico de transportar, armazenar e disponibilizar bens para transformação e consumo, assumiu novo papel, o de logística empresarial. Um dos maiores desafios impostos no novo ambiente é a identificação e obtenção de recursos e processos que contribuam para o enfrentamento da concorrência na sociedade capitalista. A globalização vem transformando o mundo capitalista em uma grande corrida onde segundos separam vencedores e vencidos. Para sobreviverem nesse mercado de acirrada competição, e serem bem-sucedidas, as organizações precisam desenvolver vantagens competitivas. Uma dessas vantagens é capacidade de gerenciar recursos logísticos, onde o processo está diretamente ligado ao trinômio qualidade/produtividade/custos.

Sabe-se que as chamadas fronteiras logísticas em geral são consideradas como as últimas etapas que podem ser exploradas para aumentar a praticabilidade das empresas de qualquer categoria em obter “vantagens diferenciais competitivas”.

As atividades logísticas afetam os índices de preço, custos financeiros, produtividade e satisfação dos clientes, envolvendo toda a estrutura de uma empresa, assim, em qualquer tipo de organização a análise dos aspectos do subsistema logístico de uma empresa, principalmente a objeto de estudo, tem por finalidade assegurar o contínuo fluxo dos materiais necessários e capazes de atender à demanda do mesmo, bem como, cuidar de todos os problemas relacionados a materiais, fiscalizando, zelando, e controlando no sentido de garantir quantidade e qualidade no abastecimento e padrão no atendimento.

Portanto, descrever os principais aspectos do subsistema logístico de uma empresa de distribuição, identificando a estrutura do departamento logístico interno da

empresa, bem como, caracterizando os principais aspectos logísticos internos, destacando as disfunções operacionais existentes, oferecerá condições que permitirão ser implementadas as ações sugeridas, transformá-lo num processo produtivo e de excelência, gerando satisfação para todos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme POZO (2001) “a logística é um campo fascinante e em plena expansão, com potencial para obtenção de resultados extraordinários para a organização. Não o era cinquenta anos atrás e, também, foi pouco utilizada até os anos 70”.

De acordo com a literatura pesquisada, em meados dos anos 50, os mercados eram bastante restritos e a preocupação com a satisfação do cliente ainda não existia. O setor de distribuição ficava subordinado ao de marketing e o de estoque era responsabilidade da área administrativa, enquanto processamento de pedidos era controlado por vendas e as compras sob o comando de finanças. A fragmentação destas atividades gerava grandes conflitos de responsabilidades, conforme o entendimento atual de logística.

Observa-se que após a década de 50 até meados de 70, tem-se o período de desenvolvimento das teorias e práticas logísticas empresariais. Para Peter Druker, em 1962, as atividades de distribuição que ocorriam após a produção dos bens eram infelizmente as mais desprezadas, porém, mais promissoras na América.

Após os anos 80, a logística empresarial passa a ter novos conceitos, sendo a área da administração que busca a maior rentabilidade através do planejamento, organização e controle dos serviços e distribuição, gerenciando as atividades de movimentação e armazenagem para facilitar o fluxo dos produtos. Para BALLOU (1993), “a logística tem como função, diminuir o hiato entre a produção e a demanda de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem”.

2.1 CONCEPÇÃO LOGÍSTICA NA EMPRESA

Segundo o autor, a concepção logística seria agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva, sendo uma evolução natural do pensamento administrativo. Logo os segmentos

de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio entre regiões próximas. No entanto é preciso que realizem essas mesmas atividades como parte preponderante de seus negócios, com o intuito de atingir a máximo a satisfação do seu cliente.

Enquanto FLEURY (2000), “considera a logística como um verdadeiro paradoxo. Sendo uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos”. Com o início das atividades produtivas organizadas, produção especializada e a troca de excedentes por outras mercadorias surgem três importantes segmentos da logística que são estoque, armazenagem e transporte. Onde no passado a produção que não possuía demanda suficiente virava estoque, que para garantir sua conservação, necessitava de armazenagem. E para que a troca possa ser efetivada é necessário transportá-lo do local de produção ao local de consumo. Observando-se que a função logística é muito antiga, e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada.

Nota-se que na base do moderno conceito de logística ela deve ser vista como uma ferramenta gerencial do marketing, sendo capaz de aumentar o potencial dos serviços prestados.

Confrontando os autores, logo se percebe a quanto tempo se utilizava técnicas logísticas, apesar da não utilização da palavra. Acredita-se que a logística é mais que um composto de marketing, pois a mesma possui ferramentas poderosas para se ter um diferencial competitivo, desta forma merecendo atenção especial e conforme o porte da empresa possuir o seu próprio departamento onde transporte, deslocamento de mercadorias e processamento de pedidos, sejam, trabalhados a fim de obter a excelência. Na sequência do raciocínio serão comentadas as atividades primárias e de apoio da logística.

2.2 ATIVIDADES PRIMÁRIAS

As atividades primárias da logística são: “transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos, assim classificados porque ou contribuem com a maior

parcela do custo total da logística ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística" (BALLOU, 1993).

a) Transportes

Observa-se que o transporte é fator essencial nas cadeias de suprimento. Afinal, é ele que liga as pontas: os fornecedores, os fabricantes, os distribuidores, os clientes, os clientes dos clientes. E com isso, NAZÁRIO (2000) entende que “entre as atividades primárias a de transporte é a mais importante. Sem sombra de dúvidas para a maioria das empresas, a atividade de transporte é uma das principais, englobando de um a dois terços do custo logístico”. Onde pode-se comprovar sua importância diante das empresas modernas, onde não podem deixar de deslocar sua matéria-prima ou seu produto acabado.

b) Manutenção de Estoques

A manutenção de estoques se faz necessário em virtude da necessidade de manter um grau razoável de disponibilidade de produto, mas, devem agir apenas de forma que não deixe faltar. Além disso, não se torna viável manter uma produção para entregas imediatas, pois pode gerar um alto volume de estoque aumentando os custos. Isso incide no fato de que chegam a ser responsáveis por dois terços dos gastos com estoque.

Outro ponto relevante é o fato dos produtos serem estocados em diferentes pontos da cadeia logística. De acordo com ALVARENGA (2000), são: “no depósito da fábrica, até serem despachados; nos centros distribuidores; nos pontos de destino (clientes e unidades comercializadoras); nos veículos em trânsito”. Observando que de acordo que as características do subsistema de transporte variam em termos de tempo de viagem, atrasos, capacidade do veículo, vão ocorrendo alterações nos níveis de estoque. Que por sua vez terá seu nível de estoque bastante baixo se a distribuição for feita diariamente, e se invertendo caso passe a ser semanal.

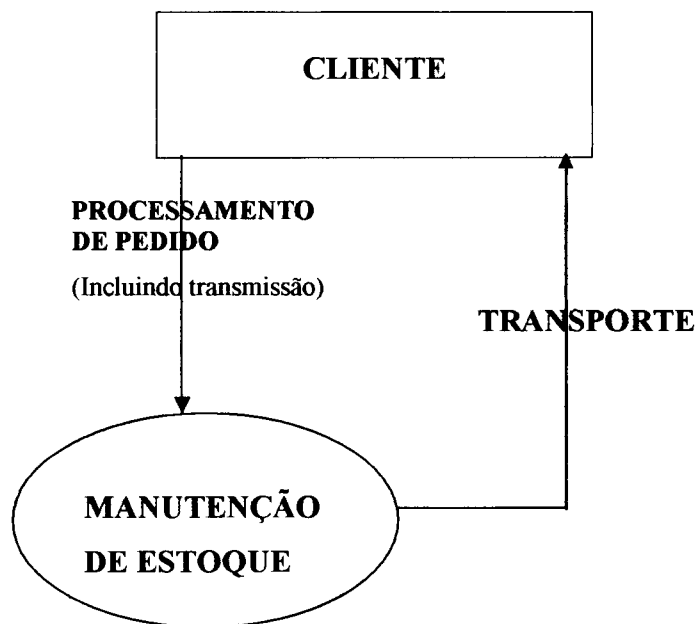
c) Processamento de Pedidos

Comparados aos custos de transporte e manutenção de pedidos tendem a ser bem menores. Seu principal valor se dá em virtude da importância de se entregar uma

mercadoria em um menor tempo possível, além de dar início a movimentação de produtos e circulação de mercadorias.

Estas três atividades são fundamentais para que a empresa possa cumprir a sua missão, e, por isso, elas são chamadas de atividades primárias. Entretanto, as três atividades possuem cada uma sua fundamental importância, como numa sociedade entre duas pessoas onde um tem o conhecimento da coisa e o outro o capital necessário para investir, além disso, os departamentos de cada atividade jamais deveriam trabalhar de forma individual, pois uma depende do bom encaminhamento da outra havendo a necessidade de uma sincronia, para que o produto/serviço esteja no local certo e na hora desejada. A figura 1 apresenta o ciclo das atividades primárias.

FIGURA 1: CICLO DAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS



FONTE : POZO, 2001.

2.3 ATIVIDADES DE APOIO

Conforme POZO (2001), “são consideradas atividades de apoio aquelas, que dão suporte ao desempenho das atividades primárias, para que possamos ter sucesso na empreitada organizacional, que é manter e criar clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista em receber seu lucro”. As atividades desta forma classificadas serão apresentadas a seguir:

a) Armazenagem

Envolve a organização na alocação de espaços para manter os materiais devidamente estocados. Além de envolver fatores como: localização, arranjo físico e equipamentos de movimentação.

b) Manuseio de materiais

Está diretamente ligada a manutenção de estoque e armazenagem. Envolve movimentação de materiais no próprio local de estocagem. Podendo ser também o deslocamento de um depósito para o outro.

c) Embalagem

Possui o objetivo principal de proteger os produtos durante seus deslocamentos, evitando avarias.

d) Suprimentos

Área de grande valor logístico, em virtude de proporcionar redução de custos por colocar os produtos no local certo para sua movimentação na hora desejada.

e) Planejamento

Está diretamente ligada às quantidades produzidas bem como quando, onde e por quem devem ser fabricadas. É à base do cumprimento dos prazos exigidos pelo mercado.

f) Sistema de informação

Atividade de grande importância para o sucesso da ação logística. Baseia-se em informações de desempenho, fundamentais para o planejamento logístico e de custos.

Além de propiciar um excelente banco de dados com informações dos clientes, níveis de estoque, condições fiscais e financeiras da empresa.

No contexto das atividades logísticas, primárias e de apoio, torna-se visível à necessidade da sincronia entre as duas partes, para que o fluxo das atividades não seja interrompido evitando a eficiência e eficácia da função logística, como um diferencial competitivo dentro de uma organização. Entretanto, outros fatores, como nível de serviço, se faz importante onde será analisado em seguida.

2.4 DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Hoje um dos serviços que as empresa podem utilizar como diferencial competitivo é a logística, através da sua capacidade de deslocar com eficiência e eficácia produtos e serviços. Cada vez mais os clientes valorizam os serviços prestados por distribuidoras, não considerando apenas como diferencial, bons produtos e bons preços, tornando a transação comercial cada vez mais exigente. Para que seja possível oferecer serviços com qualidade, é necessário estar apto a atender as expectativas dos clientes, ressaltando que podem variar conforme cada cliente.

Observa-se, que oferecer altos níveis de serviços a todos os clientes, pode não ser uma boa idéia. Pois, cada cliente possui seu perfil, e recursos podem estar sendo gastos desnecessariamente sem que sejam percebidos e clientes em potencial podem não estar sendo atendidos a altura do seu desejável.

A segmentação do mercado surge, por tanto, como forma de aumentar a afetividade dos serviços oferecidos, direcionando os recursos de forma adequada. Segmentar significa dividir. A segmentação de mercado trata da subdivisão dos clientes (e potenciais clientes) em grupos distintos. (HIJJAR 2000).

Para BALLOU (1993), “o diferencial no nível de serviço prestado é para algumas empresas o tempo necessário para entregar um pedido ao cliente, e para outro nível de serviço logístico é disponibilidade de estoque”. Entretanto, estas medidas não

capturam todo o grau do nível de serviço. Logo, para outras, refere-se especificamente à cadeia de atividades que atendem as vendas, geralmente se iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto ao cliente.

Em síntese, o produto oferecido por qualquer empresa pode ser razoavelmente descrito pelas características de preço, qualidade e serviço. E compradores selecionam fornecedores baseados numa combinação dessas características para satisfazer suas necessidades.

Diante disto, percebe-se a necessidade das empresas realmente conhecer o perfil dos seus clientes, pois dizer que o perfil é único, se torna um grave erro. Separar cada cliente de acordo com a sua importância não é tão difícil, bastando apenas analisar características como: volumes de compra, fidelidade à empresa, o tempo que já é cliente entre outros fatores que sejam medidores de atitudes positivas para a empresa. O diferencial de uma organização está justamente em obter a maior satisfação possível de seus clientes para se ter um elo de divulgação a mais de seus serviços. Através do conhecimento de cada tipo de cliente é que se identifica se sua preferência é preço, qualidade ou serviço. Daí a questão de se fazer apenas o suficiente para cada cliente, evitando aumento nos custos de diferenciação de serviço.

2.5 ÁREAS QUE COMPÕE UM SUBSISTEMA LOGÍSTICO

2.5.1 Administração e Finanças

Baseado em MARTINS (2000), cada vez mais as empresas dão importância ao seu fluxo de caixa. Dentro de uma estrutura onde os fluxos de capital são extremamente rápidos, por internet, onde cada vez menos empresas contam com esquemas clássicos de financiamento bancário, dependendo da sua geração de recursos, para agilizar operações ou criar uma estrutura acionária que lhes possibilitem um crescimento.

Observando-se as transformações de pedidos em faturamentos cada vez mais rápidos, redução de investimento em estoques, a conexão via EDI com os bancos para agilizar a cobrança, junto à integração com fornecedores criando condições de um fluxo

de caixa preciso e confiável, tornam-se, instrumentos necessários para o funcionamento de um sistema de *planejamento de recursos da empresa*, necessário para a acirrada competitividade do mercado atual.

“Conhecer os custos é o primeiro passo para uma logística eficiente”

DUPOND, especialista em logística.

2.5.2 Distribuição Física

Percebe-se que confiando no produto, o objetivo principal da logística é a busca do cliente. Para isso, deve ser analisado a localização da fábrica, dos fornecedores e dos depósitos, além da estruturação dos sistemas de transporte.

Segundo COBRA (1997), “a divisão de um mercado em áreas geográficas é uma das práticas mais antigas e ainda válidas da segmentação. Onde a área de um país pode ser dividido em territórios como: regiões, Estados, Municípios, bairros, quarteirões e domicílios”.

Assim, a localização do centro de distribuição (CD), conforme MARTINS (2000), “é muito mais importante que considerações sobre incentivos fiscais, pois, o objetivo principal é a agilidade na entrega dos produtos por parte da prestadora de serviços”. Logo, tem-se como principal ferramenta para indicar o local certo de localização a pesquisa operacional, baseada através de meios simples de transporte, onde o foco está na origem e no destino, ou por baldeação, onde é acrescentado um ponto intermediário de deslocamento, ou seja, em vez de transportar uma mercadoria de Natal para Pau dos Ferros, pode-se tornar mais viável criar remessas periódicas de Natal a Mossoró e de Mossoró a Pau dos Ferros.

Mas o que é distribuição física? Distribuição física e distribuição logística são expressões frequentemente usadas como sinônimo de atividades associadas à eficácia do movimento de produtos acabados, desde a linha de produção até o consumidor, e até o início de produção em linha. Tais atividades incluem o transporte, a armazenagem, a

expedição, a embalagem de proteção, o controle de estoques, a localização de fábricas e depósitos para armazenagem, o processamento do pedido, a previsão de vendas e serviço ao cliente. COBRA (1997).

Nos dias atuais observa-se uma grande variedade nos meios de transportes, subdivididos em aéreos (avião), marítimo (embarcações), ferroviários (trens), e rodoviário que são os caminhões, carretas, entre outros modelos. Onde no caso do Brasil a maior parte do fluxo de cargas, (cerca de 70%) é transportado pelo modo rodoviário. Conforme ALVARENGA (2000), a classificação ABC aos fluxos de cargas classifica de um modo geral como o “grupo A os meios rodoviários, o B transporte ferroviário, e o C transportes marítimos de cabotagem e aéreo. Observando que estamos considerando apenas transportes internos, onde, se passarmos para o transporte internacional a situação muda radicalmente”.

Por tanto, diante desta diversidade de meios de transportes se faz com que o principal problema da distribuição física passe a ser a roteirização, ou seja, quais as prioridades na entrega de rotas previamente estabelecidas. Daí a importância da pesquisa operacional e dos softwares especializado, que permitem definir um padrão específico e padronizado de entregas.

Observa-se que estes softwares não necessariamente são instalados apenas na empresa, mas, também nos próprios caminhões, onde são capazes de decidir em segundos qual o melhor percurso para o caminhão que está fazendo a entrega. Além desta grande vantagem, em alguns casos, permitem que o motorista passe ou receba em tempo real mensagens da empresa que pode, se necessário, passar alterações no roteiro da entrega.

Outro importante ponto que se observa é a importância da integração das atividades, necessária para assegurar que as considerações a respeito do transporte sejam incluídas desde o início em todas as decisões cruciais de planejamento que dão forma à cadeia de suprimento. Onde segundo BOVET (2000), “estão incluídas as decisões sobre produto e tipo de embalagem, padrões de compra, localização da fábrica

e escolha do canal”. Assim, percebe-se que a falta de integração entre atividades pode causar um impacto serio no custo da cadeia de suprimento e na qualidade do serviço.

2.5.3 Área Comercial

De acordo com MARTINS (2000), “o primeiro elo da cadeia logística é a área comercial”, que por sua vez se torna responsável pela captação do desejo do cliente, ficando com a incumbência de não só satisfazer a necessidade do cliente, mas, também de criar um vínculo com ele.

Observa-se que a área comercial dispõe de alguns recursos que podem ser utilizados em paralelo a outras áreas da empresa, como é o caso da promoção, treinamento, pesquisa de mercado além poder trabalhar a equipe de vendas da empresa. Com essa barganha o setor comercial pode auxiliar na formação do preço, definir linha de produtos a serem comercializados, além de padronizar o serviço e definir o seu nível de qualidade. Cabendo também assegurar ao cliente, o que nos dias atuais é de extrema relevância, *o pós-venda*, onde a empresa tem o retorno (feedback) da qualidade do serviço prestado, podendo assim redefini-lo caso necessite.

2.6 REDUÇÃO DE CUSTOS ATRAVÉS DA LOGÍSTICA

Como se percebe a logística está bastante voltada para garantia da qualidade, tanto no produto, como também dos serviços relacionados a entregas, deslocamento de mercadorias, tempo de transporte, entre outros serviços. Mas em decorrência da acirrada competição entre as empresas, faz com que se busque a redução de custos em todos os níveis da empresa. Neste contexto, NOVAES (2001) considera as empresas que ainda não conseguiram implantar um controle de qualidade adequado, ou que vêm apresentando níveis de custo acima da prática de seu setor, dificilmente conseguiram atuar de forma integrada e com sucesso na cadeia de suprimento.

Verifica-se que para um revendedor ou fabricante é muito importante saber a composição do custo. Primeiramente, quanto mais você conhecer a estrutura de custos,

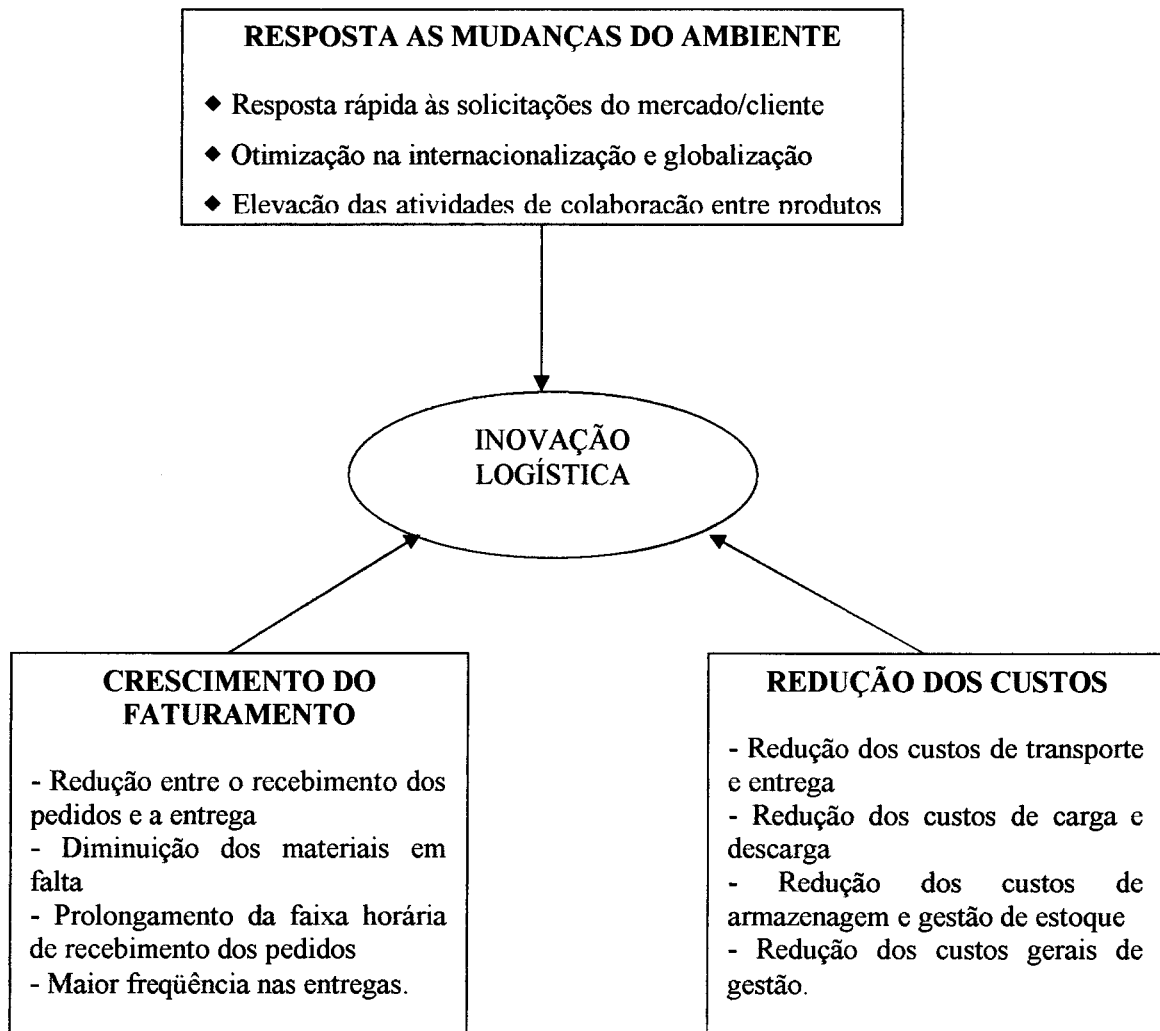
mais saberá resolver problemas significativos em termos de despesa, visando a sua diminuição. Podendo desta forma, em caso de competição acirrada, reduzir os preços dos produtos ganhando competitividade.

Na concepção de DIAS (1993), em um sistema de economia negociada o controle de preço pode ser executado em centros de custo, visando ao estabelecimento de técnicas de gerenciamento que permitem manter um adequado controle sobre o preço de produtos comprados, já que o lucro da empresa é altamente influenciado pelos mesmos. Identificando a necessidade de que as compras mais representativas em termos de volume de dinheiro sejam adequadamente controladas.

Conforme BALLOU (2001), “os serviços logísticos ao cliente é resultado do estabelecimento de níveis de atividades logísticas. Isso implica que cada nível de serviço tem um nível de custo associado”. Ou seja, elevam-se os níveis de serviços aos clientes e os custos passam a aumentar de uma forma crescente.

Verifica-se que, com a inovação logística, muitas atividades colocadas em ação pelas empresas são desenvolvidas com finalidade de reduzir custos. Os setores mais interessados são produção, a distribuição física e a venda, onde os efeitos da redução dos custos são muito relevantes, conforme observa KOBAYASHI (2000), na figura 2.

FIGURA 2: INOVAÇÃO LOGÍSTICA



FONTE: KOBAYASHI, 2000.

Pode-se verificar, devido ao seu grau de complexidade, que este assunto necessitaria de um maior aprofundamento, para que haja uma maior compreensão da sua importância, porém, analisaremos em seguida um ponto crucial em relação a redução de custos dentro de uma empresa de distribuição.

2.7 SISTEMA DE ESTOCAGEM E SUA IMPORTÂNCIA

Entende-se que a necessidade de estocagem de uma empresa se dá em virtude de não ser possível pré-determinar a demanda dos produtos, uma vez o volume de vendas

varia de um dia, semana ou mês para o outro. Conforme BALLOU (2001), “para se conseguir a coordenação perfeita entre o fornecimento e demanda, a produção teria que responder instantaneamente e o transporte teria que ser perfeitamente confiável com tempo de entrega zero”. Onde não seria possível a realização a baixo custo, motivo pelo qual se mantém um estoque mínimo para atender a oferta/procura e reduzir custos gerais. Além disso, a armazenagem de estoque possibilita compras em maiores quantidades reduzindo preços e otimizando cargas numa relação ganha-ganha. Para o autor “a questão é usar apenas armazenagem suficiente de forma que um bom equilíbrio econômico entre os custos e a armazenagem, produção e transporte possam ser alcançado”.

2.7.1 Importância dos Estoques

Nos dias atuais pode-se observar uma relação diferente de anos atrás onde a relação entre cliente e fornecedor, era cada um que tirasse mais proveito do outro, bastante diferente dos dias atuais onde a parceria prevalece, além, do objetivo comum a ambas as partes que é a conquista e satisfação do consumidor final.

Hoje, já é possível identificar a existência de diferentes pontos de vista quanto ao nível adequado de estoque que deve ser mantido para atender as necessidades da empresa. Assim, para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente deveremos descrever suas funções principais que de baseado em DIAS (1996), são:

- Determinar "o que" deve permanecer em estoque. Numero de itens;
- Determinar "quando" se deve reabastecer os estoques. Periodicidade;
- Determinar "quanto" de estoque será necessário para um período predeterminado;
- Acionar o Departamento de compras para executar aquisição de estoque;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a posição do estoque;

- Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados e
- Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Para MARTINS (2000), “atender aos clientes na hora certa, com quantidade certa e requerida, tem sido o objetivo da maioria das empresas. Assim, a rapidez e presteza na distribuição das mercadorias assumem cada vez mais um papel preponderante na obtenção de uma vantagem competitiva duradoura”.

Pode-se verificar, também, que o estoque requer da organização significativos investimentos, o que pode de certa forma passar a ser conflitante, quando referido a níveis de estoques e seus custos. Pois pequenos estoques podem implicar em riscos por falta de produtos e altos custos de obtenção, no caso de um volume maior, e grandes estoques implicam em custo de manutenção e perda por deterioração ou obsolescência. Para CARRETONI (2000), “a gestão de estoques é considerada uma necessidade – um mal necessário – para que se possa garantir uma alta taxa de rentabilidade do capital, e consiste do planejamento, controle e replanejamento dos diferentes tipos de estoques mantidos pela empresa”.

2.8 OPERADORES LOGÍSTICOS

Apesar do seu tempo de existência, a prática da terceirização da logística na sua forma atualmente conhecida está se expandindo. Conforme NOVAES (2001), “aumentou 16,5% nos Estados Unidos em 1999, atingindo um valor 45,3 bilhões de dólares. Considerando que este valor girava em torno de 15 bilhões de dólares em 1994, o setor vem crescendo aproximadamente 25% ao ano”. E observa-se que não se trata apenas de uma tendência norte-americana, mas, uma tendência mundial.

Atualmente, ao repassar um serviço para empresas terceirizadas, a transação ocorre de maneira integrada, contratando-se “pacotes” que incluem, cada vez mais, serviços de maior valor agregado e com informações que agilizam as negociações.

Apesar do presente trabalho tratar apenas do subsistema de uma empresa de distribuição, é interessante incluir este assunto no contexto do trabalho para que o leitor tenha também uma noção do que seja um *operador logístico*. Seguindo o raciocínio de NOVAES (2001), “é o prestador de serviços logístico que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele”. Em detrimento dos diversos conceitos existentes, além do citado, apresentaremos o conceito da ABML (Associação Brasileira de movimentação e Logística), para que fique a critério de cada um o melhor conceito:

Operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, nas varias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. NOVAES (2001).

2.8.1 Comercio Eletrônico como desafio aos operadores logísticos

Com o constante avanço dos serviços logísticos, um relevante fenômeno vem ganhando espaço nesse contexto, como é o caso do comercio eletrônico, bastante enfatizado em países emergente, como o Brasil. Verifica-se que o comércio B2B (*business-to-business*) é ainda mais representativo, com significativas fatias do mercado. Conforme o autor, “grandes empresas varejistas nacionais vêm utilizando essa forma de comercialização para atingir novos clientes. Entre empresas, o comercio eletrônico reduz os custos de transação significativamente”. Porem, observamos que nem tudo é vantagem, já, que é preciso se adaptar aos canais de distribuição, para ser possível atender as amplas dimensões do mercado, muitas vezes globalizada.

Verifica-se que os efeitos da globalização também surtem seus efeitos numa escala local. Ou seja, os grandes centros urbanos hoje enfrentam graves problemas de distribuição, até mesmo em virtude das novas formas de comercio, porém, dois

fenômenos, em destaque, propiciam esse agravamento: (1) crescimentos da população e concentração urbana, em destaque para países em desenvolvimento e (2) aumento dos níveis de motorização que agravam os problemas de tráfego. Motivo pelo qual são impostos, por órgãos governamentais, limites de horário para acesso de veículos de carga e proibição de operações de carga e descarga em algumas zonas.

Assim, a queda da eficiência observada na logística urbana faz com que as empresas busquem novas soluções de transportes, tendo nos serviços compartilhado por vários embarcadores, que conseguem maiores economias de escala, uma das soluções mais adotadas.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa utilizada para aprofundamento desta monografia será de natureza Exploratória descritiva do tipo estudo de caso. De acordo com SANTOS (2001), “a pesquisa exploratória é quase sempre feita com levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a web sites etc.”.

A escolha desse método de pesquisa deve-se à necessidade de se obter uma visão inicial sobre a logística moderna, tendo em vista ainda que, com o estudo de caso é possível uma análise mais profunda do tema.

O estudo de caso constitui-se numa estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando métodos de coleta de dados como; documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa ou ambos.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O ambiente do presente trabalho foi a empresa referencial para este projeto, enquanto os sujeitos foram o diretor e funcionários do setor logístico interno da empresa. Segundo VERGARA (1998), sujeitos são: “pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa foram: observação direta, entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental, “porque será feito uso de documentos de trabalho e relatórios de consultorias privadas, não disponíveis para consulta pública” (VERGARA, 1998).

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme LAKATOS (1991), essa “é a etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, afim de se efetuar a coleta de dados previsto”. Logo, consistirá em pôr em andamento os procedimentos planejados para os objetivos deste projeto, obedecendo ao cronograma anteriormente estabelecido.

Baseado no autor, os dados trabalhados nesta pesquisa serão de duas naturezas: dados primários, que são os dados levantados através da entrevista semi-estruturada (ver anexo), que foi realizada junto à empresa, e dados secundários que serão coletados através do rastreamento bibliográfico e da análise documental. A análise documental será feita com base em documentos e relatórios internos da empresa.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados para VERGARA (1998), “refere-se àquela seção na qual explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”. Neste caso o tratamento dos dados foi feito através de uma seleção e ordenamento qualitativo dos dados coletados.

Essa seleção e ordenamento foram feitos de acordo com o referencial teórico examinado no trabalho.

4 ANÁLISE

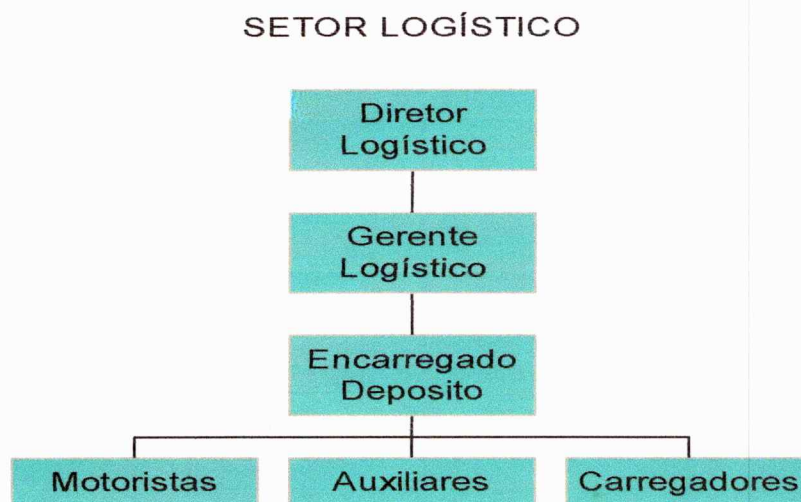
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Através da colaboração do Diretor Logístico da empresa a qual nos baseamos para o desenvolvimento deste trabalho, foi possível levantar informações que possibilite alcançar os resultados da pesquisa no que diz respeito aos objetivos. Bem como apresentar sugestões que possam agregar a empresa, que foi solidária cedendo informações importantes além de algumas, que de certa forma até confidenciais.

Assim, descreveu-se estas informações de forma clara e objetiva através de tópicos que indicaram cada componente do subsistema logístico da empresa, com base no procedimento metodológico apresentado.

4.1.1 ORGANOGRAMA DO SETOR LOGÍSTICO

FIGURA 3: ORGANOGRAMA DO SETOR LOGÍSTICO



FONTE: Pesquisa direta, 2000.

4.1.2 Ambiente de trabalho

O setor logístico, assim, como toda a empresa procura tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível propiciando um fluxo contínuo e sem distorções de informações, acreditando que desta forma as falhas operacionais possam ser corrigidas com maior rapidez.

Para possibilitar a melhoria continua no ambiente de trabalho o setor procura motivar o pessoal premiando os resultados obtidos, para isso são criadas promoções internas, onde cada operário recebe cupons de acordo com sua conduta, pontualidade, relacionamento e desenvoltura. No final de cada período, sorteia-se prêmios que variam de televisores a motocicletas, proporcionando um maior engajamento dos funcionários para o alcance das metas estabelecidas.

Além das promoções internas do setor logístico, todo o quadro funcional é convocado anualmente a participar de uma palestra organizada pela própria empresa, com enfoque na área motivacional, onde se utiliza de momentos de descontração e reflexão.

4.1.3 Recebimento

A capacidade tecnológica da empresa se torna presente em todos os departamentos. No caso do setor de recebimento de mercadorias observar-se que ao chegar um carregamento na empresa, o setor de faturamento inclui todos os itens da nota fiscal, no qual consta a carga recebida a ser incluída em sistema de recebimento de cargas, onde o mesmo se encarrega de determinar o local exato para o armazenamento da mercadoria. Tendo em vista que o depósito se encontra dividido em ruas, nomeadas de acordo com as letras do alfabeto para facilitar a localização de cada produto. Desta forma o depósito fica dividido de acordo com cada fornecedor, tornando mais fácil o trabalho dos separadores de pedidos, onde será analisado mais adiante.

4.1.4 Processo de armazenagem

Com o depósito dividido de acordo com fornecedor e produto, o processo de armazenagem se dá através de grandes prateleiras em paralelas onde são armazenados os paletes, que é composto por uma quantidade padrão de mercadoria proporcionando um melhor armazenamento e facilitando a contagem de estoque, caso seja necessário fazer uma conferência para verificar se está batendo com o estoque do sistema operacional.

Os produtos são armazenados de maneira que o primeiro que entra seja o primeiro a sair, através do método PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai). Isso se dá, devido ao fato de se trabalhar com mercadorias perecíveis, necessitando de um alto controle para evitar possíveis avarias por obsolescência.

Por trabalhar com produtos fracionados, ou seja, vendas em unidades, a empresa ainda dispõe de pequenos compartimentos em cada rua do depósito para colocar os produtos que ficaram em pequenas quantidades soltos nos paletes, assim, a empresa evita perdas por armazenagem indevida e ainda fica com pequeno mostruário do seu “mix” de produtos, já, que sempre está recebendo visitas de estudantes universitários, no intuito de efetuarem pesquisas e estudos acadêmicos.

4.1.5 Separação de pedidos

O processo de separação de pedidos pode representar cerca de até 70% dos custos de armazenagem quando a empresa recebe cargas homogêneas (contendo um único produto) e separam pedidos fracionados, com volumes menores do que o unitizador (quantidade recebida).

Observou-se que o esforço da empresa na obtenção de bons índices de produtividade (número de pedidos separados por hora) e qualidade (% de pedidos corretamente separados) é bastante significativo. E por ser um dos processos mais importante da armazenagem, a empresa utiliza estratégias diferentes, que se adaptam as características do negócio. Nas quais, podemos destacar alguns procedimentos da

estratégia de separação, tais como: Características do produto (tipo de embalagem, volume e peso), giro dos estoques, nível de fracionamento de cargas (% de embalagens abertas), separação por pedido e o inventário rotativo.

4.1.6 Locomoção de mercadorias

É visível o alto investimento feito pela empresa em relação aos equipamentos de trabalho da equipe de vendas (setor externo) e do faturamento (setor interno) da empresa. Diante disto, não poderia ser diferente do resultado positivo alcançado no cumprimento dos prazos de entregas. Os pedidos são enviados diariamente por cada vendedor através da conexão de um palm-top ao telefone fixo ou móvel, onde, em menos de uma hora as informações já estão armazenadas e disponíveis para o faturamento da empresa. As entregas são realizadas diariamente, e mesmo assim, é pequena a quantidade de retorno dos pedidos, e estes, quando não são devoluções ficam expostos para serem as primeiras entregas do dia seguinte. Ainda que isso implique em entregar no sábado, dia reservado para o reabastecimento e contagem dos carros de pronta entrega, vindos do interior.

Conforme observado, um sistema de transportes que seja eficiente e funcione dentro de custos minimizados, torna-se imprescindível a adoção de certos princípios básicos como: utilizar meios de movimentação que facilitem o fluxo, eliminar distâncias e reduzir transportes entre as operações, minimizar a manipulação, preferindo meios mecânicos ou manuais e considerar sempre a segurança do pessoal envolvido.

Com base nas informações obtidas e nas observações diretas, verifica-se que na parte interna a empresa trabalha com equipamentos manuais, sendo mais simples e popularmente chamados de carregadeiras, como trabalha com equipamento de ponta que é o caso da empilhadeira de paletes, movida a baterias recarregáveis a energia.

Em relação as entregas dos pedidos, estes são divididos em duas partes: a primeira é composta pela carga “seca”, que são as cargas com produtos alimentícios e de limpeza, entregues em caminhões baús para melhor acomodação da mercadoria e a segunda é a carga de “frios” que é composta por produtos alimentícios que necessitam

estar resfriados ou congelados. Para isso a empresa disponibiliza de alguns caminhões que possuem seus baús divididos em duas partes, uma resfriada e outra congelada através de refrigeradores interligados ao motor dos respectivos carros.

4.1.7 Controle de avarias

Nos dias atuais as empresas procuram ao máximo evitar perdas, tendo em vista o objetivo maior que é o lucro, logo, no ramo de atividade que estamos analisando se torna praticamente impossível trabalhar sem perdas ou avarias. Entretanto, a empresa estudada viabiliza toda mercadoria vencida ou com embalagem danificada para o consumo animal seja transformando em ração no caso de massas e biscoitos ou consumo direto quando se trata de iogurtes ou comidas refrigeradas (desde que apropriadas). Este processo de transformação é realizado pelo comprador destas mercadorias que as adquirem a um baixo custo.

Com relação aos clientes diretos, fica de inteira responsabilidade da empresa as avarias ocasionadas por validade, transporte ou infestação. Sendo excluídas do ressarcimento as avarias por mau armazenagem ou danos na locomoção dentro do estabelecimento do cliente.

4.1.8 Planejamento e controle do estoque

Observa-se que o controle de estoque é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40 % dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como devem ser gerenciados.

O ideal seria a perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Entretanto como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de distribuição. Além do mais, o estoque serve

para melhorar o nível de serviço, além de proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento.

Assim, como manter um nível ideal de estoque não aparentar ser tarefa fácil nem mesmo para empresas que trabalham com equipamentos e sistemas modernos. A empresa analisada, procura trabalhar com um estoque mínimo para o giro de uma semana ou quinzena dependendo do giro do produto, tomando com exceção os acordos promocionais que são as compras realizadas em um maior volume, afim de obter um melhor preço e firmar ou fortalecer parcerias com os fornecedores.

4.1.9 Meios de transporte

Verificou-se que o transporte rodoviário de cargas é o mais flexível, pois o caminhão ou carreta pode entrar ou sair do depósito da empresa e chegar até o cliente diretamente. Onde se costuma chamar de transporte porta-a-porta. Contudo, seus custos operacionais são elevados pois, cada caminhão ou carreta leva uma quantidade limitada de carga e requer um motorista e, muitas vezes, um ajudante adicional. Desta forma, o transporte rodoviário se destina a volumes menores ou cargas com prazos de entrega relativamente curtos.

Além do transporte rodoviário ainda existem: o marítimo, aéreo, ferroviário e intermodal. Mas, apesar dessas diversas formas existentes de transportar mercadorias a empresa em análise atua com 100% do seu fluxo via rodovia, onde as maiorias dos caminhões atuam na pronta entrega, e uma pequena frota dar suporte às pré-vendas dos maiores supermercados, hotéis e algumas lojas de conveniências. Estes carros são renovados e revisados periodicamente, possuindo em atividade uma frota com uma média de dois anos de uso.

5 CONCLUSÕES

O presente capítulo tem por finalidade apresentar algumas considerações relativas à conclusão do trabalho como um todo. Também, nessa mesma linha de pensamento, serão inseridas algumas recomendações para a realização de trabalhos futuros nesta área de conhecimento.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os resultados da pesquisa, foi possível chegar a alguns pontos chaves, que demonstram a capacidade e desenvoltura da empresa analisada, além, de observar algumas características únicas, mesmo diante de um mercado tão competitivo.

Dentre as principais características da empresa foi observado uma busca incessante pelo desenvolvimento, através de altos investimentos em modernização de sistemas, equipamentos de trabalho que vão de micro-computadores a renovação da frota de veículos periodicamente, como também, observou-se o quanto a organização é ousada e busca o crescimento constante, através da implantação de uma fábrica para produção de produtos alimentícios, que terão a logomarca semelhante ao da empresa, aproveitando a credibilidade e a solidificação do nome no mercado. Além dessa vantagem, os produtos lançados serão repassados pela própria distribuidora, já que atua em três estados do país e em alguns outros estados os produtos serão representados por outras distribuidoras, porém, parceiras.

Diante de tamanha estrutura, já se imagina o tamanho do faturamento da organização, que gira em torno de 7,5 milhões ao mês, no que diz respeito a distribuição e comercialização. Em detrimento do grande porte, a empresa sempre busca as melhores parcerias, fechando acordo com grandes marcas o que fortalece ainda mais o nome da distribuidora.

As parcerias com grandes empresas se tornam mais vantajosas, tendo em vista que a empresa possui um grande poder de compra e armazenagem, além, de alto giro de mercadorias até mesmo pelo tamanho da área em que atua. Ainda assim, trabalha com o

estoque no nível de segurança, possuindo mercadorias para o giro de uma semana ou quinzena, dependendo do produto. Atuando com parcerias fortes a empresa evita a falta ou atraso dos produtos em seu estoque, por exemplo, por falta de estrutura logística do fornecedor. E trabalha com a vantagem de ser distribuidor exclusivo de marcas, fazendo com que os clientes relacione a marca do produto com a distribuidora.

Enfim, chegamos a conclusão de que a empresa escolhida para a execução desse trabalho, está no caminho das grandes empresas do seguimento em nosso país, rumo ao crescimento e desenvolvimento, fazendo com que cada dia passe a ser o sonho de trabalho dos grandes profissionais da área de logística.

5.2 SUGESTÕES

A partir dos resultados obtidos neste trabalho e da experiência de sua realização, pode-se fazer algumas sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras nas empresas que efetuam atividades logísticas:

- Estudar o desempenho de gerenciamento da cadeia de suprimentos.
- Levantar a qualidade dos serviços prestados às empresas que adquirem seus produtos.
- Verificar a satisfação e aceitação dos clientes externos aos produtos oferecidos pela empresa.
- Analisar o custo que cada subsistema logístico representa para empresa.
- Verificar como a tecnologia da informação pode contribuir para a redução dos estoques de segurança.
- Averiguar a viabilidade econômica da empresa se tornar em operador logístico.

6 BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, Antonio Carlos. **Logística aplicada:** suprimento e distribuição física. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

BALLOU, Ronald. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo : Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOVET, David M.; THIAGARAJAN, Shidhar. Logística orientada para o cliente. **HSM Management**, São Paulo, V. 3, n. 18, p. 122-128, jan/fev. 2000.

BOVET, David; MARTIN, Bob W. Sinal verde para o transporte. **HSM Management**, São Paulo, V. 4, n. 21, p. 72-78, Jul/Ago. 2000.

CARRETONI, Enio. **Administração de materiais:** uma abordagem estrutural. São Paulo: Alínea, 2000.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico:** uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

KOBAYASHI, Shunichi. **Renovação da logística:** como definir as estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MBA em logística empresarial. **FGV management**, Rio de Janeiro, maio 2002.
Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/educacao/asp/dsp_posgrad_loge_intro.asp>.
Acesso em 09 maio 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**.
São Paulo: Saraiva 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**.
4. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001.

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

ANEXO

QUESTÕES DIRIGIDAS AO SETOR DE LOGÍSTICA

- 1) Como você avalia o ambiente de trabalho dentro dos parâmetros do subsistema logístico? Cite alguns aspectos.
- 2) Com relação a capacitação/qualificação de pessoal do setor operacional da empresa, de que forma é trabalhado?
- 3) Descreva o organograma deste setor definindo a quantidade de pessoas que o compõe.
- 4) Como você avalia os instrumentos de locomoção interno das mercadorias (incluindo equipamentos de carga e descarga)?
- 5) A empresa trabalha com entregas diárias? Em caso positivo, estas são realmente entregues dentro dos prazos e horários pré-determinados? E como se dá o processo do fluxo de informações para o alcance desses objetivos?
- 6) Quais as restrições de integridade da carga e da confiabilidade de prazos perante as entregas?
- 7) Verifica-se que a empresa trabalha com grande variedade de itens, baseado nisso, existe retorno de mercadorias? Como são administrados?
- 8) Por trabalhar com produtos alimentícios a empresa enfrenta problemas com avarias? Comente.
- 9) Observando que o giro de estoque é bastante elevado, em que se baseia ou como é mantido o nível de estoque?
- 10) Quais os principais aspectos utilizados pelo setor para a redução de custos de transportes? Existe terceirização?

11) Qual a técnica utilizada para controle de estoques? Como por exemplo: PEPS, UEPS, CURVA ABC, LOTE ECONÔMICO DE COMPRAS (LEC), entre outros.

12) Como se dá a renovação da frota dos carros de entregas?