

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

IGOR ARAÚJO ALVES DA SILVA

**IDENTIFICANDO ALTERNATIVAS PARA PROVER A DISTRIBUIÇÃO
FÍSICA: UM ESTUDO DE CASO DO GRANDE MOINHO POTIGUAR**

NATAL/RN

2009

IGOR ARAÚJO ALVES DA SILVA

**IDENTIFICANDO ALTERNATIVAS PARA PROVER A DISTRIBUIÇÃO
FÍSICA: UM ESTUDO DE CASO DO GRANDE MOINHO POTIGUAR**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Fabrícia Abrantes F. da
Rocha, MsC

Natal/RN

2009

IGOR ARAÚJO ALVES DA SILVA

**IDENTIFICANDO ALTERNATIVAS PARA PROVER A DISTRIBUIÇÃO
FÍSICA: UM ESTUDO DE CASO DO GRANDE MOINHO POTIGUAR**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN e aprovado em ____/____/____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Fabricia Abrantes F. Rocha, MsC.
Orientadora

Marco Antônio Fontoura de Albuquerque, MsC.
Membro examinador

Carlos Antônio de Lima Moreira, MsC.
Membro examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, a minha família, aos amigos que por muitas vezes me motivaram nos momentos mais difíceis.

A FARN, e a sua equipe maravilhosa de professores e funcionários, que sempre esteve de braços abertos.

Ao Grande Moinho Potiguar, e a todos os seus funcionários e motoristas terceirizados que contribuíram diretamente para este feito.

A todos aqueles que, direta e indiretamente me ajudaram nessa experiência enriquecedora e gratificante, da maior importância para meu crescimento como ser humano e profissional.

RESUMO

A Logística tem aumentado sua importância no cenário empresarial, pois abrange o fluxo de produtos e informações dos fornecedores até os consumidores finais. Logo, cada vez mais as empresas buscam diminuir os seus custos logísticos, a fim de se tornarem mais competitivas e se manterem no mercado atual. Nesse direcionamento, o objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar o processo vinculado a distribuição física do Grande Moinho Potiguar, no que diz respeito a consolidação das entregas das mercadorias, mediante planejamento das rotas e alocação dos respectivos motoristas, já que é usada a terceirização desta mão-de-obra. De forma mais específica, a pesquisa pode ser classificada como Estudo de Caso, de natureza descritiva, pois apresenta características em uma problemática específica da Logística Empresarial. Para proceder ao levantamento de dados foram usadas as técnicas de entrevista informal, envolvendo os motoristas, bem como funcionários a nível gerencial da empresa; análise documental, que viabilizou o levantamento de dados, em termos da base de fornecedores e descritivo das rotas de entrega; e observação direta, mediante a visualização das rotinas da empresa. Os resultados obtidos apontam para alternativas que poderão ser usadas para prover a fidelização dos motoristas e, assim, prover uma entrega de mercadorias com qualidade, junto aos clientes.

Palavras-chaves: Logística, Terceirização, Fidelização.

ABSTRACT

The Logistics has grown in prominence in the business, it covers the flow of products and information from suppliers to end consumers. Soon, more and more companies seek to reduce their logistics costs in order to become more competitive and stay on the market today. In this direction, the aim of the research was to examine the processes related to physical distribution of the Grande Moinho Potiguar, regarding the consolidation of delivery of goods, through planning of routes and allocation of their drivers, as it is used to outsource this labor force. More specifically, the research can be classified as a case study, descriptive in nature, since it presents characteristics in a specific problem of Business Logistics. To make the data collection techniques were used informal interviews, involving drivers and officials at the company's management, document analysis, which enabled data collection in terms of the supplier base and describing the routes of delivery; and direct observation by the display of the routines of the company. The results suggest alternatives that may be used to provide loyalty drivers and thus provide a supply of goods with quality to customers.

Keywords: Logistics, Outsourcing, Loyalty.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	8
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 LOGISTICA: UMA ABORDAGEM GERAL	12
2.1.1 Objetivos e responsabilidades da logística	13
2.1.2 Atividades primárias e secundárias da Logística	15
2.2 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	18
2.2.1 Canais de distribuição	19
2.2.2 Caracterizando os canais de distribuição	20
2.2.3 Roteirização	21
2.3 FIDELIZAÇÃO	22
2.4 TERCEIRIZAÇÃO	24
3. METODOLOGIA	26
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA	26
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	29
3.4 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS	29
4 RESULTADOS DO TRABALHO	30
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	30
4.1.1 programação de carregamento	30
4.1.2 volume diário de carregamento	32
4.1.3 valor de fretes	33
4.1.4 Estrutura do setor	34
4.2 PROPOSTA TECNICA	34
4.2.1 Aspectos direcionados a fidelização de motoristas	34
5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

A Logística tem aumentado sua importância no cenário empresarial, pois abrange o fluxo de produtos e informações dos fornecedores até os consumidores finais. Tendo em vista esta situação, cada vez mais as empresas buscam diminuir os seus custos logísticos, a fim de se tornarem mais competitivas e se manterem no mercado atual.

De uma forma mais específica, a Logística é uma área que abrange subsistemas complexos, desde o suprimento físico até a distribuição física. Assim, para que ocorra a agregação de valores de lugar, tempo, qualidade e informação à cadeia produtiva, utiliza a participação de elementos humanos, materiais, tecnológicos e de informação, demonstrando necessidade da avaliação contínua dos processos.

A presente pesquisa, em linhas gerais, apresenta um Estudo de Caso, face a abordar uma análise acerca de uma problemática, ou seja, a fidelização de motoristas. Assim sendo, o desenvolvimento esteve vinculado a uma empresa específica, mais precisamente a análise envolveu o segmento de motoristas, os quais não são funcionários do Grande Moinho Potiguar, ou seja, é um serviço terceirizado.

Neste direcionamento, para obter informações detalhadas foi necessária ser feita uma pesquisa informal, no qual participaram desde os próprios motoristas terceirizados, funcionários da empresa, como Encarregado do Setor de Expedição e o Encarregado do Setor de Transportes e do Gerente de Logística.

Em síntese, o estudo realizado abrangeu informações sobre Logística focando a área de distribuição física, incluindo a contratação de fretes e a entrega de mercadorias em tempo hábil e com o menor custo possível por parte da empresa.

A composição deste trabalho obedece a seguinte estrutura: caracterização da empresa, exibindo um breve histórico da organização; contextualização do problema, evidenciando a temática da pesquisa; objetivos, ou seja, a pretensão geral da pesquisa e os pontos específicos que foram desenvolvidos; justificativa, exibindo a importância, oportunidade e viabilidade do estudo; metodologia, delineando o tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamento de dados; referencial teórico, abordando considerações

acerca da Logística e distribuição física, fidelização e terceirização; resultados obtidos mediante o relato do diagnóstico situacional e das conclusões e recomendações.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Grande Moinho Potiguar trata-se de uma filial do grupo M. Dias Branco S/A, da divisão moinhos, localiza-se na Avenida Engenheiro Hildebrando de Góis, nº 117, cais do porto, Ribeira, na Cidade de Natal, no Rio Grande do Norte. A figura 1 exibe uma visão da empresa.



Figura 1: Visão geral da empresa
Fonte: Dados do autor (2009)

Foi fundado no dia 16 de março de 2001, contando hoje com um quadro de 231 funcionários, que atuam em vários setores, desde Administrativo, Comercial, Produção, Logística, Fiscal, dentre outros, sem falar nos terceirizados que tem como foco maior a prestação de serviços de limpeza e segurança.

A visão da empresa é ser reconhecida nacionalmente como o melhor provedor de alimentos e serviço no segmento de mercado em que atua, conquistando posição de referência no mercado internacional de capital. Sua missão consiste em desenvolver, produzir e distribuir alimentos confiáveis, saudáveis e saborosos, gerando soluções alimentícias e valor aos acionistas, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.

Os valores pautados nos relacionamentos com os colaboradores são: comportamento ético; compromisso com resultados; desenvolvimento de colaboradores; orientação para o cliente; qualidade e inovação dos produtos e serviços; e valorização do relacionamento com fornecedores.

Como atributos essenciais na realização das atividades pode-se citar: liderança; visão sistêmica; foco em resultados; cooperação; capacidade empreendedora.

Os objetivos estratégicos da empresa são: maximização de valor aos acionistas; crescimento de mercado com efetividade logística e relacionamento com os clientes; excelência operacional e inovação; governança corporativa e desenvolvimento de pessoas orientadas para resultados.

O GMP tem como sua função principal produzir macarrão, massas alimentícias, farinha de trigo e seu subproduto o farelo de trigo, podendo também receber de outras filiais do grupo M. Dias Branco, diversos produtos para poder distribuí-los para seus clientes. Estes podem ser desde biscoitos, margarinas e até mesmos alguns tipos de gorduras vegetais utilizados na fabricação de sorvetes e derivados.

A indústria tem como foco principal de clientes, grandes supermercados, panificadoras e distribuidoras de seus produtos, trabalhando sempre em parceria com seus fornecedores.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Logística é uma área que apresenta como atividades primárias o transporte, a manutenção do estoque e o processamento do pedido. As duas primeiras correspondem a parcelas significativas dos custos logísticos, sinalizando a necessidade de uma gestão mais precisa. Por outro lado, considerando o transporte, vê-se que é a atividade que mais se aproxima do cliente, pois se envolve com a entrega do produto. Mas, como esta pode ser vista na empresa?

Toda a frota que presta serviço de transporte de mercadorias ao Grande Moinho Potiguar é terceirizada, sendo composta por caminhoneiros autônomos ou por empresas de transportes de cargas, o que aumenta o risco de compromisso com o cliente, no que tange ao tempo de entrega destas mercadorias, bem como o próprio relacionamento.

Em determinados períodos, sobretudo aqueles que coincidem com a época de exportação de melão e açúcar, ocorre uma escassez dos veículos. Isto

impõe uma sazonalidade de caminhoneiros, tendo em vista que um dos maiores atrativos para os transportadores sejam os elevados valores de fretes, muito além do mercado para cumprir com os serviços de docas, que tem um custo diário muito alto, agendamento de seus clientes e até mesmo para não perder toda a mercadoria, no caso das frutas.

Diante dessa realidade, e sabendo da importância da distribuição física para a empresa, sobretudo diante dos custos, convém questionar: que alternativas são oportunas para prover a fidelização dos motoristas na prestação de serviços?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa consistiu em identificar alternativas capazes de prover a fidelização dos motoristas terceirizados para o Grande Moinho Potiguar, visando minimizar a falta de veículos para determinadas regiões e aumentar o fluxo produtivo, elevando a capacidade de escoamento destas mercadorias e minimizando o tempo de resposta, ou seja, de atendimento dos pedidos para sua carteira de clientes.

Para tanto se fez necessário:

- Levantar rotas atuais de distribuição;
- Avaliar a disponibilidade de veículos para atendimento as rotas;
- Compor o fluxo de cargas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A Logística apresenta como atividade primária o transporte, uma vez que absorve uma parcela significativa dos custos logísticos. Assim, constitui o elemento essencial na distribuição física, sendo necessário definir um planejamento consolidado quanto ao modelo de rotas percorridas e capacidades transportadas.

O Grande Moinho Potiguar, em determinadas épocas do ano, sofre com a escassez de veículos, ocasionados principalmente pela sazonalidade de algumas

cargas. Em virtude disto, torna-se necessária a elaboração de um estudo sobre a fidelização de motoristas, para suprir as demandas da empresa e atender aos seus clientes em tempo hábil, o que vem a representar uma importância significativa.

Pode se destacar a oportunidade da pesquisa, visando à qualidade e principalmente o número de veículos disponíveis na empresa para prestar os serviços de fretes, com mais agilidade, rapidez e eficiência no tempo de entrega, tudo isto afim, de conquistar a satisfação do cliente e a garantia de credibilidade do serviço prestado, visando sempre:

- Aumentar o número de caminhões disponíveis para o transporte de cargas no GMP;
- Fidelizar o transportador, mostrando para eles que o fluxo de cargas no GMP é constante e não sazonal como em alguns concorrentes;
- Diminuir as despesas com fretes, devido ao número elevado de caminhões disponíveis para carregamento;
- Diminuir ao máximo, o tempo de entrega para o atendimento de pedidos a todos os clientes, buscando sempre concluir as entregas dentro do prazo especificado ou até mesmo antes do esperado.

Tendo em vista os benefícios propiciados pelo estudo, a empresa demonstrou interesse em cooperar com a pesquisa realizada, fornecendo alguns dados e informações relevantes para a conclusão do mesmo, aplicando os resultados positivos na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se estruturar a pesquisa, a mesma teve que ser vinculada a informações técnicas que servirão para adquirir e agregar informações e subsídios necessários em busca de ampliar o conhecimento e afirmar o objetivo da pesquisa. Assim, foi concebido um referencial teórico acerca da Logística, porém promovendo um direcionamento para o transporte e a terceirização de serviços.

2.1 LOGÍSTICA: UMA ABORDAGEM GERAL

A Logística vem consolidando sua atuação nas empresas, já que é sinônimo de vantagem competitiva, abrangendo o fluxo de produtos e informações dos fornecedores até os consumidores finais. Assim, o desafio é prover o gerenciamento dos custos, mas não deixando de lado o fator qualidade, em especial o atendimento das necessidades dos clientes.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a Logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens.

Como se pode perceber, a Logística envolve muito mais do que simplesmente a distribuição física, que, por sua vez, agrega um alto valor nos custos das mercadorias. Portanto, levando em consideração esta situação às empresas buscam cada vez mais diminuir estes custos, sempre visando maior competitividade no mercado, custos estes que podem ser minimizados com uma boa administração.

Há uma preocupação significativa das empresas com a qualificação dos funcionários em um âmbito geral, com o grande número de treinamentos que são oferecidos por parte delas, sempre visando melhorar a capacitação, diminuir o desperdício de tempo e materiais, aumentar a eficiência e a competitividade de mercado.

De acordo com Novaes (2001), a logística se conceitua como sendo o setor da empresa responsável por planejar, implantar e controlar da forma mais eficaz a movimentação, manuseio, armazenamento, transporte e estocagem dos

produtos e juntamente com estes, as informações e os serviços prestados, que incluem desde o início do processo até o final deste, com o intuito de que as necessidades dos seus clientes sejam atendidas de maneira inteiramente satisfatória.

Como foi citado acima se observa que a Logística é um setor muito importante dentro da empresa, responsável por planejar, implantar e controlar o manuseio, transportes e estocagem de produtos, e que deve ser bem gerenciado, pois é um setor bastante estratégico, e qualquer decisão errada pode colocar todo o serviço ou planejamento feito a perder.

De acordo com Novaes (2001, p. 36), “Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”.

A Logística Empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, mediante o planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem, com o propósito de facilitar o fluxo de produtos. Dessa forma, como caracterizar os objetivos e responsabilidades de tal área?

2.1.1 Objetivos e responsabilidades da Logística

Hoje se observa uma dinâmica muito grande, nunca antes constatada, na oferta de produtos e serviços. Esse dinamismo que vai sendo acentuado com o tempo gera forte necessidade de informação por parte do consumidor. O marketing procura sanar parte dessa questão através de suas campanhas publicitárias.

A Logística tem papel importante na disseminação da informação, podendo ajudar positivamente, caso seja bem equacionado, ou prejudicar seriamente os esforços mercadológicos, quando for mal formulado. Assim, encontra-se ligada ao produto desde os processos de fabricação até a entrega por parte dos mesmos ao consumidor final.

Percebe-se que os principais objetivos e responsabilidades da Logística seriam diminuir o tempo no processo de fabricação e distribuição sem perder a qualidade dos produtos e serviços, evitando desperdícios, avarias e etc, fazendo com que a mercadoria ou o produto cheguem sempre na data prevista conforme combinado, tudo isto em busca da satisfação do cliente.

A missão da Logística consiste na capacidade de tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados, mas considerando o menor custo possível. Portanto, concede condições ao consumidor de obter a posse do produto que deseja no “seu” momento, ou no momento que o julgue oportuno. É papel da Logística assegurar essa condição ao cliente, buscando garantir também que o produto ou serviço adquirido possua um preço justo e razoável, que irá suprir os seus anseios de modo a torná-lo satisfeito.

Segundo Bowersox e Closs (2001, p. 21), “o objetivo central da Logística é atingir um nível desejado de serviços ao cliente pelo menor custo total possível”.

Portanto, o profissional de Logística também tem a sua missão: gerenciar, fiscalizar e controlar o fornecimento de mercadorias e serviços aos clientes de acordo com suas necessidades e exigências da maneira mais eficiente possível administrando tempo e distância na movimentação de bens e serviços.

Bowersox e Closs (2001, p. 49) ainda destacam: .

Cada empresa deve atingir simultaneamente pelo menos seis objetivos operacionais diferentes. Os objetivos operacionais são determinantes básicos do desempenho logístico, incluem resposta rápida, variância mínima, estoque mínimo, consolidação da movimentação, qualidade e apoio ao ciclo de vida.

Todos os objetivos citados acima são de extrema importância para o desenvolvimento das atividades referentes à movimentação da mercadoria desde o fornecedor até o consumidor final.

De acordo com Dias (1995, p. 18) “O objetivo da Logística é, portanto, otimizar o investimento em estoque, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido.”

O entendimento geral acerca das responsabilidades da Logística torna oportuno o questionamento: como podem ser caracterizadas suas atividades primárias e secundárias?

2.1.2 Atividades primárias e secundárias da Logística

As atividades que são de importância primária para o atingimento dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço são, conforme Ballou (1993): transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos.

Na verdade, essas atividades são consideradas primárias porque elas contribuem com a maior parcela do custo total da Logística ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

- Transportes: é a atividade mais importante da Logística, pois consome de um a dois terços dos custos logísticos. É uma atividade essencial, pois nenhuma empresa sobrevive sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas e de seus produtos acabados de alguma forma.

Em geral o transporte se refere aos vários métodos existentes para poder se movimentar um produto, métodos estes que podem ser o ferroviário, rodoviário, aéreo ou aquaviário. Cabe a administração da atividade de transportes decidir qual desses métodos será mais vantajoso tanto para a empresa quanto para o cliente.

Para Ballou (1993), transporte refere-se aos vários métodos para se movimentar produtos. Alguns modos usados são: rodoviário, ferroviário e aeroviário. A sua administração inclui a definição de roteiros e a utilização da capacidade dos veículos.

É possível que a necessidade leve a empresa a utilizar mais de um modal. As metas principais para a utilização do sistema multimodal são: redução no custo total, redução do tempo de trânsito em longos percursos, redução do impacto ambiental, redução do congestionamento nas rodovias e melhora do nível de serviço.

- Manutenção de estoques: geralmente não é viável providenciar produção ou entrega instantânea aos clientes. Conforme os relatos de Dias (1993), para se atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques, que agem como “amortecedores” entre a oferta e a demanda.

De acordo com Ballou (1993), em média os estoques são responsáveis por um custo de um a dois terços dos custos logísticos, enquanto os transportes adicionam valor de “lugar” ao produto, o estoque agrega valor de “tempo”.

Partindo desta observação e para agregar valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado sempre próximo aos consumidores e aos pontos de manufatura. Daí a preocupação das empresas em criar os centros de distribuição “CD” para poder atender melhor aos seus clientes e minimizar os custos Logísticos.

- Processamento de pedidos: os custos do processamento de pedidos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transportes e de manutenção de estoques. Conforme Ballou (1993), sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É considerada uma atividade de suma importância, pois é a partir dela que se inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

A figura 2 demonstra as atividades primárias da Logística.

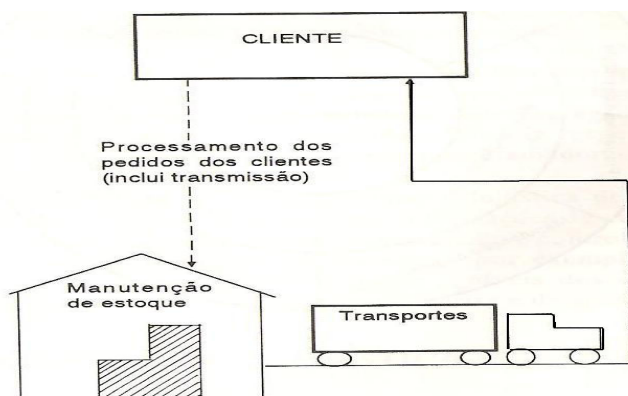


Figura 2: Atividades primárias da Logística
Fonte: Ballou (1993, p. 25)

Com base em Ballou (1993), as atividades secundárias servem de apoio a estas atividades. São elas: armazenagem; manuseio de materiais; embalagem de proteção; obtenção; programação de produtos; manutenção de informação.

- Armazenagem: refere-se à administração do espaço necessário para manter os estoques. Logo, envolve problemas como localização, dimensionamento

de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém;

- Manuseio de materiais: está associada com a armazenagem e também serve de apoio a manutenção de estoques. É uma atividade que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem. É de grande importância a seleção do equipamento de movimentação sem quebras;

- Embalagem de proteção: um dos objetivos da Logística é movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável. O bom projeto da embalagem do produto auxilia a garantir a movimentação sem quebras. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes;

- Obtenção: é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado;

- Programação de produtos: enquanto a obtenção trata do suprimento (fluxo de entrada) de firmas de manufatura, a programação de produto lida com a distribuição (fluxo de saída). Refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. Não diz respeito a programação detalhada de produção, executada diariamente pelos programadores de produção;

- Manutenção de informação: nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Tais informações são essenciais para correto planejamento e controle logístico. Manter uma base de dados com informações importantes, tipo, localização dos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis dos estoques, agrega importância a administração eficiente e efetiva das atividades primárias de apoio.

2.2 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

De acordo com Ballou (1993), a distribuição física é o ramo da Logística Empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logísticos.

Como se pode observar na citação acima, há uma preocupação no que diz respeito à distribuição física, pois é a partir dela que muitas empresas principalmente de grande porte vão em busca de seu diferencial competitivo, tentando minimizar seus gastos e buscando sempre aumentar o tempo de resposta na entrega de produtos para seus clientes.

Dentro deste contexto fica evidente que a distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados que a companhia oferece para vender e que não planejam executar processamentos posteriores.

Para Arnold (1999, p. 378), “distribuição física é responsável por entregar aos clientes o que eles desejam a um custo mínimo.”

Ainda conforme Bertaglia (2003, p. 30), “A distribuição é um processo que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente.”

A Logística Empresarial, a cada dia que se passa, está cada vez mais competitiva, e um dos principais diferenciais no mercado é o tempo e o custo da entrega das mercadorias: este é um dos principais desafios da distribuição física nos dias de hoje e o que ocasiona um grande planejamento por parte dos gestores da empresa, na busca de se manter no mercado atual com diferenciais de preço e prazo de entrega.

Diante deste enfoque Viana (2000, p. 363), declara: “Distribuição é a atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos, por consequência, intimamente ligada à movimentação e ao transporte.”

Ainda nesse contexto Viana (2000), afirma que a distribuição pode ser classificada de duas formas:

- Distribuição interna: trata da distribuição de matérias-primas, componentes ou sobressalentes para manutenção do almoxarifado ao requisitante, para continuidade das atividades da empresa;

- Distribuição externa: trata da entrega dos produtos da empresa a seus clientes, tarefa que envolve o fluxo dos produtos, serviços para o consumidor final, motivo pelo qual se adota a denominação de distribuição física.

Ao contrário do que muitas pessoas pensam, a Logística não é apenas distribuição física de produtos: ela atua dentro das organizações principalmente na distribuição interna de produtos para que possa ser dada continuidade a todas as atividades da empresa e para que uma de suas atividades principais, a distribuição física possa ser concluída sem maiores transtornos afim de que a mercadoria seja entregue a tempo para o cliente.

Na verdade, a distribuição física engloba os processos necessários para prover a movimentação da mercadoria ao longo dos canais de distribuição, que serão enfatizados a seguir.

2.2.1 Canais de distribuição

Os objetivos gerais dos canais de distribuição varia de acordo com o tipo de empresa e da forma com que ela compete no mercado e da estrutura da cadeia geral de suprimento. No entanto, com base em Novaes (2001) e Ballou (1993) é possível identificar alguns fatores gerais, que estão presentes na maioria dos casos. São eles:

- Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários. Mais especificamente, é importante que o produto esteja disponível para venda nos estabelecimentos varejistas do tipo certo;

- Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão. Por exemplo, buscar as parcerias entre fabricante e varejista que permitam a exposição mais adequada do produto nas lojas. Definir quem fará o arranjo da mercadoria nas lojas (fabricante ou varejista). Prever se é necessário equipes para demonstração;

- Buscar cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição. Por exemplo, definir lotes mínimos dos pedidos, uso ou não de paletização ou de tipos especiais de acondicionamento e embalagem, condições de carga e descarga, e etc.;

- Garantir um nível de serviço pré-estabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento;

- Garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes;

- Buscar de forma integrada e permanente, a redução de custos, atuando não isoladamente, mas em uníssono, analisando a cadeia de valor no seu todo.

Para Ballou (1993), os canais de distribuição dizem respeito as organizações que separam os fabricantes dos consumidores. Logo, a tendência é, cada vez mais, estreitar este caminho, pois quanto mais direto ele for, menores serão os custos, o que implicará em maior competitividade.

2.2.2 Caracterizando os canais de distribuição

Segundo Novaes (2001), a extensão de um canal de distribuição está ligada ao número de níveis intermediários na cadeia de suprimento, desde a manufatura até o consumidor final. Cada patamar de intermediação na cadeia de suprimento forma um nível do canal. Por exemplo, os grandes varejistas que compram determinados produtos de um fabricante e os revendem em suas lojas formam um canal de um nível.

Na verdade, cada vez mais as empresas buscam adquirir mercadorias diretas do fabricante sem que precise passar por intermediadores; isto está cada vez mais frequente não só nas empresas, mas também como o consumidor final já dispõe de várias empresas que optam por este tipo de serviço, que diminui os níveis de extensão, fazendo assim com que o consumidor possa comprar diretamente com o fabricante e também que o fabricante encurte a distância com o consumidor final e aumente o seu percentual de lucro em relação ao produto.

Ainda conforme Novaes (2001), a amplitude, também chamada largura do canal, definida para cada segmento intermediário da cadeia de suprimento, é

representada pelo número de empresas que nela atuam. Considerando Dolan (1992) três tipos de amplitude são normalmente observado na prática:

- Distribuição exclusiva: como o próprio nome já diz, existe apenas uma empresa atuando em cada região demarcada pelo fabricante do produto. Isso pode ocorrer em todos os níveis, desde atacado, comércio e varejo;

- Distribuição seletiva: são selecionadas algumas empresas para atuarem de forma controlada, o objetivo maior deste tipo de distribuição é aumentar as condições de acesso aos produtos e garantir um certo nível de competição entre os comerciantes, distribuidores ou varejistas;

- Distribuição intensiva: o fabricante tenta colocar seu produto no maior número de revendedores possíveis, não restringindo o número de participantes nas diversas regiões onde é comercializado o seu produto.

Toda distribuição, portanto, inclui o deslocamento da mercadoria. Logo, a definição dos roteiros é fator primordial. Isto, na prática, constitui na roteirização.

2.2.3 Roteirização

Conforme Novaes (2000), roteirização é o processo pelo qual é criado o plano ou rota de viagem que os veículos irão percorrer para entregar a mercadoria para seus clientes, levando-se em consideração diversas variáveis, como distância percorrida, tempo percorrido, tempo gasto para descarregar em determinados clientes dentre várias outras que podem ser adicionadas a estas citadas.

Verifica-se que a roteirização nada mais é do que a montagem do melhor trajeto, para que os motoristas possam entregar as suas mercadorias em tempo hábil, sem que comprometa seu cronograma de entregas, sempre com o intuito de agilizar ao máximo e minimizar a questão de tempo, combustível e desgaste do veículo.

Segundo Ballou (1993), a montagem ou rota do plano de viagem é o problema encontrado para direcionar veículos através de uma rede de vias, rios, ou corredores aéreos. O movimento pode ser feito pela mínima distância, mínimo tempo ou por uma combinação destes.

Há por parte da equipe logística que irá montar a rota ou plano de viagem, uma preocupação em relação ao planejamento desta rota, pois existem vários fatores que podem elevar os custos incorridos ao longo do trajeto. Estes englobam desde fatores meteorológicos, como temporais bloqueando estradas por deslizamentos de terras, ou até mesmo estradas esburacadas o que aumenta o tempo gasto nas viagens, e o consumo de pneus e combustíveis ou até mesmo manifestações e acidentes que por ventura possam acontecer em trajetos mais distantes.

De acordo com Solomon e Desrosiers (1988), a roteirização e a programação de veículos são um importante segmento de muitos sistemas de custo de transporte e coleta. O problema de roteirização envolve o planejamento de um conjunto de rotas de mínimo custo combinado com o aspecto temporal.

Como se pode observar, a roteirização é um dos processos mais delicados na hora da distribuição física, pois é preciso um planejamento para se montar uma determinada rota de entregas, caso contrário se for montada uma rota mal planejada pode-se ocasionar elevação dos custos logísticos, devido ao replanejamento das entregas que por ventura não forem feitas no decorrer do dia.

Além disso, irá ocasionar o atraso nas entregas dos clientes e insatisfação por parte dos mesmos devido a falta deste planejamento.

Tudo isto poderá motivar o cliente a cancelar compra, perder a credibilidade com a empresa e o pior de todas as consequências: procurar o concorrente.

2.3 FIDELIZAÇÃO

Segundo Moutella (2003) ser fiel é ser digno de fé; ser leal a seus compromissos; que não falha, seguro.

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que procurem a concorrência, aumentando o valor dos negócios que eles proporcionam. Assim, é importante destacar que o grande desafio não consiste em atrair novos, mas manter os existentes. Para tanto, procurar diferenciais na prestação de serviços é algo essencial.

Bogmann apud Marques (2000, p. 21), enxerga fidelização como uma maneira de amenizar os efeitos das crises nos mercados: “Se o mercado estiver bem, estará melhor para você, porém, se o mercado estiver com problemas, eles serão menores para sua organização”.

Neste caso fica evidenciado que seria uma maneira de se manter no mercado atual sem sofrer grandes efeitos de crises ou concorrência acirrada, devido a fatores que podem ser impostos pelos seus principais concorrentes, como menores preços, taxas de juros e outros diferenciais que só a fidelização consegue fazer a diferença. Já que mesmo que o preço do concorrente esteja um pouco menor o cliente por sua vez não deixará de comprar a mercadoria de sua empresa, mesmo ela estando com um preço maior.

De acordo com Bogmann (2000, p. 21), “cliente fiel é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo frequente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar”.

Cabe observar que a questão fidelização é de suma importância, pois será um diferencial extremamente competitivo na hora da negociação.

Para fidelizar é preciso criar valor superior para grupo de clientes e fornecedores mais atrativos para empresa. Portanto, o primeiro passo é ter classificado os clientes ou fornecedores pela rentabilidade que proporcionam.

Cabe comentar também sobre os programas de fidelização sugeridos na literatura especializada. São ações que procuram dar um tratamento diferenciado aos parceiros que se deseja reter. Numa classificação bastante prática, Berry e Parasuraman (1991) identificam três tipos de programas de fidelização.

O primeiro tipo inclui os mecanismos que procuram retribuir a lealdade do cliente com algum prêmio, alguma retribuição financeira como bônus, descontos, etc.

Num segundo nível, a empresa vai além da retribuição financeira construindo relacionamentos no terreno social. Tenta-se personalizar o relacionamento através de key accounts, procura-se conhecer as necessidades e desejos dos clientes.

O terceiro tipo, chamado de estrutural, consiste em usar a estrutura da empresa para prover algum tipo de serviço de valor para o cliente e não disponível.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização no contexto mundial é uma atividade que promove parcerias entre outras organizações, onde possam executar operações relacionadas a processos de produção e de serviços.

Enfatiza-se que as empresas buscam a terceirização afim de focarem mais em suas atividades principais, dentro de seu ramo de negócios. Nessa ótica, buscam prestar um melhor serviço aos clientes, já que buscam parceiros que tem naquela atividade terceirizada sua atividade fim.

Os exemplos mais comuns de terceirização por parte das empresas que podem ser observadas no mercado são: limpeza, segurança, transportes e outros serviços de entrega em geral.

Na concepção de Queiroz (1998), a terceirização envolve um processo de transferir a outrem uma função antes exercida dentro da organização, como forma de a empresa concentrar-se em seu negócio central:

A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo que essas se concentrem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.(QUEIROZ, 1998, p.53)

A estratégia de terceirização é determinante em algumas empresas, visto que, reduz consideravelmente custos que podem ser causadores de grandes déficits na sua atividade financeira e pode ser motivo de grande rivalidade entre os concorrentes.

O conceito de Amato Neto (1995, p.36) aproxima-se do de Queiroz (1998). O autor destaca algumas atividades e recursos que a organização repassa para outras empresas:

O ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), nesse caso conhecida(s) como terceira(s).

Nessa forma, a empresa contratante deixa de realizar algumas ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passas-as para empresa(s) contratada(s) – (AMATO NETO, 1995, p.36).

3 METODOLOGIA

Nesta seção será abordada a metodologia seguida nessa pesquisa, ou seja, o tipo de pesquisa, a área de abrangência e as técnicas de coleta e tratamento de dados.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

No que diz respeito à tipologia de pesquisa, realizou-se um estudo exploratório-descritivo, podendo ser considerado como um Estudo de Caso.

Um Estudo de Caso se define como sendo exploratório, na visão de Vergara (1998, p. 45), quando a investigação “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Como também apresenta características de um estudo centrado em uma problemática específica relacionada a fidelização de motoristas que prestam serviço a empresa Grande Moinho Potiguar.

Segundo Carvalho e Marangoni (1989, p. 134), “O estudo de caso é útil para avaliação e aproveitamento, exercício de aplicações do conhecimento, análise de situação relevante ocorrida, motivação de alunos, entre outros usos”.

O Estudo de Caso é uma disciplina que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, onde não são claras as fronteiras entre o fenômeno e o contexto e utilizam-se vários tipos de evidências.

Por outro lado, para fornecer um bom entendimento desta pesquisa, foi realizado um estudo descritivo, no qual apresentou argumentos para esclarecimento sobre este assunto.

Conforme Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los e procura descobrir a frequência com que estes fenômenos ocorrem, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.

Para uma verificação e desenvolvimento de um diagnóstico necessitou-se de um completo entendimento de todas as etapas do objeto pesquisado.

De acordo com Gil (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessas relações.

Esta técnica metodológica busca conhecer fatos a respeito do contexto em si, para que possa em sua abrangência oferecer um melhor conhecimento e síntese ao fator que foi estudado.

A pesquisa descritiva com abordagem quantitativa é utilizada na concepção da pesquisa descritiva realizando descobertas para possíveis causas, permitir uma classificação e relação em meio a todas as variáveis estudadas.

Oliveira relata (2002, p. 54), que “Tanto na pesquisa descritiva quanto na quantitativa e qualitativa, o pesquisador precisa saber escolher com muita eficiência os instrumentos que mais se adequam a sua coleta de informações”.

Na visão de Jung (2004, p. 61), “O modelo quantitativo é utilizado universalmente para demonstrar através de métodos e símbolos numéricos as diferenças, proporcionalidades ou não, entre os sistemas que compõem a natureza”.

As pesquisas pelo método quantitativo oferecem uma melhor garantia do resultado, pois ele se justifica pela precisão nas informações adquiridas.

Por fim, a pesquisa bibliográfica apresenta meios de entendimento técnico ao leitor, portanto, destaca-se por sua abrangência totalmente conectada a literatura. A busca de informações realizadas para o desenvolvimento deste trabalho foi proporcionada através da pesquisa bibliográfica e com a ajuda de métodos e procedimentos da literatura.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica visa pesquisar em livros, artigos, periódicos, materiais disponibilizados na internet, dentre outros, toda publicação relacionados ao assunto a ser estudado, para que seja considerando um embasamento literário para melhor entendimento.

A busca de informações realizadas para o desenvolvimento deste trabalho foi proporcionada através da pesquisa bibliográfica e com a ajuda de métodos e procedimentos da literatura.

Segundo Gil (2002, p. 44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza.

De acordo com Oliveira (2002, p. 63):

Esta pesquisa tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram por determinado assunto ou fenômeno e entende-se pelo ato de fichar, relacionar, referenciar, ler, arquivar, fazer resumos de assuntos relacionados com a pesquisa em questão.

Este tipo de análise refere-se ao tema pesquisado, expondo ligações entre a bibliografia a ser examinada e a situação problema que se deseja resolver, a fim de mostrar exato conhecimento sobre o assunto.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Este estudo teve como área de abrangência a Logística, mais especificamente o subsistema de distribuição física, enfocando a atividade transporte, porém como consiste em um serviço terceirizado, retratou a fidelização de motoristas. Para o levantamento de dados teve-se a participação do Gerente de Logística, uma vez que está diretamente relacionado com as atividades que integram o fluxo de logística, bem como os motoristas, que, na realidade, constituem o foco principal da pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Como técnicas de coleta de dados foram usadas a entrevista informal, bem como a observação direta do ambiente.

As entrevistas informais foram realizadas junto ao Gerente de Logística e dos motoristas. Para tanto, foi concebido um roteiro de perguntas direcionadas a prestação do serviço, ou seja, as entregas e roteirizações desenvolvidas, com o propósito de poder conceber o diagnóstico situacional.

No que diz respeito a observação direta, se teve a visualização das rotinas relacionadas a distribuição física, sem que nenhuma interferência fosse feita: isso permitiu verificar a realidade da empresa mais de perto, da forma como acontece.

3.4 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

A partir de dados levantados foram concebidas planilhas de Excel, mapeando os dados sobre distribuição física, em termos das rotas, mais precisamente os motoristas envolvidos e a frequência de viagens realizadas.

4 RESULTADOS DO TRABALHO

Esta etapa da pesquisa tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos. De maneira mais específica, se terá, inicialmente, o diagnóstico situacional, relatando a problemática analisada, e, em seguida, a proposta técnica, exibindo as recomendações desenvolvidas, mediante os objetivos estabelecidos.

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O grande desafio buscado neste estudo consistiu em identificar meios capazes de prover a fidelização dos motoristas, já que a empresa tem a distribuição física como uma área crucial, em termos do atendimento aos seus clientes. Entretanto, a prestação desse serviço encontra-se direcionada a transportadores autônomos. Dessa forma, para poder melhor entender e, assim, desenvolver alternativas para conseguir tal propósito, se faz oportuno entender o fluxo que existe desde a programação do carregamento até a prestação de contas dos canhotos das entregas realizadas.

4.1.1 Programação de carregamento

Ao receber uma programação de carregamento, que significa justamente a quantidade de cargas e clientes que deverá ser atendida em um determinado dia, tem-se à procura por veículos para realizarem as rotas, já que a empresa não conta com frota própria. Como de fato isso acontece?

A procura pelos transportadores começa na porta da empresa, mediante aqueles veículos que já apresentam uma frequência de carregamento com a empresa. Caso não sejam encontrados estes veículos, recorre-se a agenciadores e

algumas vezes têm-se o direcionamento para os postos de gasolina na entrada da cidade, para então proceder ao carregamento das mercadorias.

Para poder prestar o serviço à empresa, os veículos precisam estar em boas condições para carregamento. Para tanto, existem algumas exigências solicitadas, tais como: estar em boas condições mecânicas, estar com o lastro ou carroceria em bom estado de conservação e com lonas de forro e cobertura sem furos.

Depois de feita a checagem destes veículos, através de um check-list (Anexo 1), realizado pelo encarregado de expedição, devido o mesmo ter mais contato físico com o veículo de que o pessoal do setor de transportes, que, por sua vez, fica encarregado pela documentação de veículos e do motorista, caso o veículo tenha sido aprovado, o mesmo segue para ser liberado para carregamento.

Em períodos de escassez de veículos a situação se agrava, fazendo com que alguns funcionários saiam à procura de veículos em postos de gasolina, que findam por ter alta concentração de caminhoneiros localizados na grande Natal, tarefa que se torna difícil tendo em vista o desconhecimento de rotas em Natal e municípios próximos, já que a grande maioria dos caminhoneiros que se encontram nos postos a espera de cargas é da região sul do Brasil.

Em situações mais críticas, onde a escassez de veículos se estende até mesmo aos postos de gasolina, não se limitando simplesmente a frente da empresa, a mesma não tem opção e tem que elevar o valor dos fretes ou até mesmo contratar transportadoras para fazer suas entregas, o que eleva consideravelmente o valor dos fretes.

Isso vai de encontro as colocações de Novaes (2001), que destaca que se deve reduzir os custos de transporte, mediante a otimização da rota face a distância percorrida e a capacidade explorada do veículo.

Tendo em vista todos estes problemas que foram abordados a empresa sinalizou a oportunidade de prover um estudo com o foco para fidelizar o maior número de motoristas autônomos, a fim de diminuir problemas como estes relatados anteriormente, buscando sempre fazer com que o motorista se sinta confortável e mostrando para ele que o fluxo de cargas é freqüente e não sazonal, como no caso dos principais concorrentes.

Pôde-se verificar que são oferecidos banheiros, sala com televisão e ventiladores, tudo controlado por uma ordem de chegada, de uma maneira simples,

transparente e democrática. Ressalta-se que o principal diferencial que a empresa oferta para estes profissionais é o pagamento, realizado em dinheiro e no momento em que o veículo é carregado, diferentemente de seus principais concorrentes, que usam como forma de pagamentos, cheques, carta frete ou depósitos bancários.

4.1.2 Volume diário de carregamento

Em dias de operação normal são carregados, em média, de 20 a 30 veículos diários, sendo eles de farinha, farelo e macarrão. Considerando o final do mês, ocorre um pico na elevação das vendas, consequentemente a empresa trabalha com a sua capacidade máxima que gira em torno de 30 a 35 veículos dia, podendo se estender mais um pouco caso o regime de trabalho seja o de 24 hs, com 2 turmas para carregamento destes veículos, sendo eles de farinha, farelo e macarrão.

Em relação à capacidade de carregamento máximo do moinho no que se refere à farinha de trigo, pode-se carregar 5000 sacos diários de farinha de trigo industrial, ou seja, em torno de 17 veículos com cargas padrão de 14 Toneladas. Caso este que ocorre com mais frequência em final de mês, onde há uma elevação normal por parte do setor comercial no número de pedidos para que possam ser atingidas as metas corporativas.

Em dias de carregamento normal é comum que sejam tirados, em média, de 3000 a 3500 sacos por dia, situação esta que pode mudar a qualquer momento em que o cliente passe um pedido e solicite urgência na entrega desta mercadoria.

Já no que se refere ao farelo de trigo pode-se carregar de 1 até 6 ou 8 carros diários. Na verdade, tudo irá depender da disponibilidade do produto e de como está sendo a saída da farinha de trigo, já que o farelo trata-se de um subproduto da mesma.

Já na distribuição de macarrão do GMP chega-se a carregar de 2 a 3 carros diários para determinados clientes, distribuídos em Natal. A grande maioria do carregamento diário deste produto é feita em nome de outras filiais.

Para que possam ser efetuados todos estes carregamentos diários é necessário que um grande número de caminhoneiros esteja disponível, e que a

empresa possua uma boa base cadastral a fim de tentar entrar em contato com os mesmos, para poder efetuar seus carregamentos diários.

Para cada veículo que é carregado, o sistema é alimentado com informações necessárias para poder liberar os mesmos para carregamento, informações estas que ficam armazenadas no sistema, caso um dia a empresa venha a precisar fazer alguma consulta.

Ficam armazenadas informações referente a cidade, valores de fretes, peso, motorista e mercadoria transportada e o número da nota fiscal referente ao carregamento em questão, tudo isto para melhorar o processo de negociação do valor de fretes e aumentar a segurança da informação necessitada pela empresa.

Completada esta etapa de carregamento do veículo, o motorista segue viagem para entregar a mercadoria, ou seja, parte para a etapa final no processo de distribuição física, onde o controle da entrega é feito por meio de envio dos canhotos em envelopes pré-franqueados, que são entregues aos motoristas pela empresa, para que eles possam enviar os canhotos com as respectivas assinaturas, carimbos e datas de recebimento das mercadorias pelo cliente.

Para aumentar mais ainda o controle de entrega destas mercadorias, além do acompanhamento que é feito pelo setor de transportes, é desenvolvido também um acompanhamento pelo setor comercial, diretamente com o cliente, onde é tirado um relatório de notas fiscais emitidas e enviado para os clientes. Caso uma dessas notas não tenha sido recebida, faz-se sua consulta no sistema, entra-se em contato com o motorista e caso seja constatado, tomam-se as devidas providências para se resolver o problema.

4.1.3 Valor de Fretes

É de suma importância para empresa, otimizar ao máximo o valor dos fretes, para se ter uma idéia o frete pago pela empresa a uma carreta que seja terceirizada custa em média R\$ 800,00 é já uma carreta contratada através das transportadoras custa R\$ 1.500,00.

4.1.4 Estrutura do setor

O setor de transportes conta atualmente com dois funcionários que agem direto na contratação de fretes para o Grande Moinho Potiguar, sendo eles: um encarregado de Setor de Transportes, um auxiliar de Setor de Transportes e uma terceira pessoa que fica responsável por anotar as placas destes veículos por ordem de chegada e fazer as solicitações de vistorias, para que o veículo possa ser liberado dentro das conformidades exigidas pela empresa.

Trabalhando em conjunto com o setor de transportes encontram-se as expedições de carregamento, são elas: farinha, farelo e macarrão. Todas contam com um Encarregado de Expedição e seus subordinados que ficam responsáveis pelo carregamento destes veículos que são liberados pelo setor de transportes para carregamento.

4.2 PROPOSTA TÉCNICA

Conforme coleta de dados feita através de entrevista informal com os motoristas terceirizados, pôde-se observar que existem vários fatores para que a empresa venha a aumentar o número de motoristas disponíveis para realizarem as suas entregas. Dessa forma, a seguir, dentro da realidade vivenciada serão apresentadas recomendações.

4.2.1 Aspectos direcionados à fidelização dos motoristas.

Na verdade, diante do que foi levantado e vivenciado junto aos próprios motoristas chega-se a conclusão que o fator primordial no caráter fidelização consiste nos valores de fretes, ou seja, para que os mesmos passem a trabalhar diretamente com a empresa teríamos que colocar um valor de frete mais elevado que o do mercado. Porém, a empresa tem que buscar minimizar os seus custos.

Já utilizando a primeira linha de fidelização de Berry, os entrevistados citaram como um diferencial na hora de optarem pela empresa para carregar seus veículos, pequenos programas de assistência, como parceria com algum posto de gasolina para conceder desconto na hora de abastecer os veículos, seria uma maneira de melhorar as condições, para que o motorista possa carregar com a empresa, já que os mesmos só visam o lucro real.

Foi citado também, exemplos por muitos dos entrevistados, de algumas empresas, que sorteavam, lonas, cordas, tambores de óleo, lavagem dos caminhões e etc, o que de certa forma se torna um atrativo a mais na hora da decisão, em que empresa carregar, por parte dos freteiros e que muitas vezes a quantia chega a ser irrisória para empresa, face aos ganhos caso ela consiga cumprir toda sua programação no decorrer de um mês determinado.

Outra característica interessante colocada pelos entrevistados está relacionada ao tratamento que os mesmos recebem por parte da empresa, em outras palavras tratá-los como pessoas e não simplesmente como prestadores de serviços.

Estes foram alguns pontos que foram citados pelos próprios motoristas, para que eles possam, passar a carregar com mais frequência na empresa.

5 CONCLUSÃO

A fidelização de motoristas terceirizados é de suma importância para o Grande Moinho Potiguar, pois é a partir deste processo que a empresa aumentará consideravelmente as atividades do seu fluxo produtivo, sem que as mesmas sejam interrompidas por falta de veículos, evitando assim a parada do Moinho, o que acarreta inúmeros prejuízos para a empresa.

Além do mais, ressalta-se que é essencial contar com uma equipe condizente com as políticas e objetivos da empresa, já que os motoristas constituem o elo de contato com o cliente, ou seja, representam a imagem da empresa perante o mercado.

Este por sua vez é um dos maiores desafios para o sucesso organizacional e da terceirização e fidelização de motoristas como estratégia. Deve-se buscar maior adaptabilidade e sintonia entre os membros participantes da cadeia produtiva ou do fluxo logístico, afim de que os mesmos assumam parte da personalidade e políticas da empresa.

Conforme coleta de dados feitas através de relatórios da empresa (anexo 2) pode-se observar a frequência de carregamento de determinados motoristas e suas respectivas rotas, e buscar fazer um planejamento eficaz em cima daqueles que carregam poucas vezes na empresa, ou seja, buscar fidelizá-los para que os mesmos façam parte de nossa equipe.

Em síntese, pode-se dizer que as recomendações são simples, porém se efetivadas poderão trazer benefícios significativos. Entretanto, convém ressaltar que a realização dessa pesquisa proporcionou uma ampliação do conhecimento, permitindo a concepção de um diagnóstico situacional, a partir do qual foi desenvolvida uma análise. O contato com os entrevistados permitiu entender a realidade com maior precisão; além do mais, as respostas conduziam a novos questionamentos. Enfim, a contribuição da pesquisa aconteceu tanto para a empresa quanto para o pesquisador.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, mar/abr 1995.

ALVARENGA, Antônio C.; NOVAES, Antônio G. **Logística aplicada**: suprimento e distribuição física. 3 ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BERRY, L. L.; Parasuraman, A. **Marketing Services**. The Free Press New York 1996.

CARVALHO, Maria Cecelia M. de.; CARVALHO, Maria Cecília Marangoni de (org.). **Construindo o saber**: técnicas de metodologia científica. 19 ed. São Paulo. Papirus, 1989.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento**: Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. Portal do marketing, 2003. Disponível em: http://www.portaldomarketing.net/fidelizacao_clientes.html Acesso em: 27 de Outubro de 2009.

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

SILVA, Ciro Pereira da *apud* CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Formas atípicas de trabalho**. São Paulo: LTr, 2004, p. 44.

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

APÊNDICE