

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ARIVALDO SILVA ROCCHIGIANI NETO

**LOGÍSTICA E SERVIÇO AO CLIENTE COMO COMBINAÇÃO
EFICAZ DO MERCADO ATUAL**

NATAL/RN
2013

ARIVALDO SILVA ROCCHIGIANI NETO

**LOGÍSTICA E SERVIÇO AO CLIENTE COMO COMBINAÇÃO
EFICAZ DO MERCADO ATUAL**

Projeto de Monografia apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Adriano Macêdo dos Santos, Msc.

NATAL/RN
2013

Catálogo na Publicação – Biblioteca doUNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Neto, Arivaldo Silva Rocchigiani.

Logística e serviço ao cliente como combinação eficaz do mercado atual.
/Arivaldo Silva Rocchigiani Neto. – Natal, 2013.
62f.

Orientador (a): Profº. (Me.) Prof. Me. Adriano Macêdo dos Santos.

Monografia (Graduação em Administração)– Centro Universitário do Rio
Grande do Norte.

1. Administração – Monografia. 2. Logística –Monografia. 3. Mercado Atual
–Monografia. I. Santos, Adriano Macêdo dos. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.78

ARIVALDO SILVA ROCCHIGIANI NETO

**LOGÍSTICA E SERVIÇO AO CLIENTE COMO COMBINAÇÃO
EFICAZ DO MERCADO ATUAL**

Projeto de Monografia apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº. Adriano Macêdo dos Santos, Msc.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Adriano Macêdo dos Santos, Msc.
Orientador

Catarina da Silva Souza
Membro

Roberto Davi Miranda da Costa
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais por se constituírem diferentemente como pessoas, admiráveis em essência, estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a DEUS por ter me proporcionado mais essa conquista;

Aos meus pais Fortunato Rafael Rocchigiani Neto e Maria Carmosa Santana Rocchigiani, por acreditar e incentivar minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas;

Ao professor Adriano Macêdo dos Santos, pela dedicação em suas orientações prestadas na elaboração deste trabalho, incentivando-me e colaborando no desenvolvimento de meu trabalho.

“Deus não escolhe os capacitados, e sim
capacita os escolhidos”.
Autor desconhecido.

RESUMO

Este estudo mostra alguns problemas que, constantemente, acontecem no processo dentro da distribuidora Riograndense. Com isso, acaba gerando uma insatisfação dos clientes que precisam de suas cargas no prazo que fora prometido. Devido ao cenário exposto bem como a crescente e forte concorrência no mercado atual, o estudo traz uma importante contribuição no que diz respeito ao aumento no valor da cadeia de abastecimento em que estamos inseridos. Mas, quando observada com cuidado, cada subprocesso – desde o recebimento até a negociação com o cliente e entregas – passa necessariamente por atividades logísticas. Nesse cenário, as funções básicas – receber os produtos, armazenar, movimentar etc. – terão papel fundamental como elo de integração operacional do processo de gestão de valor. Assim temos um trabalho de conclusão de curso que apresenta o cotidiano de uma empresa distribuidora com suas rotinas operacionais ainda que de forma superficial, mas que apresenta os principais caracteres desse mundo. Tais dados foram colhidos no exercício do ofício de forma direta, indireta e sob prestação de serviço.

Palavras-chave: Procedimentos, padrões e atendimento ao cliente.

ABSTRACT

This study shows some problems that constantly occur in the process within the distributor Riograndense . Thus, it generates a dissatisfaction of customers who need their loads within what was promised. Due to the above scenario and the increasingly fierce competition in the current market, the study makes an important contribution with regard to the increase in the value of the supply chain in which we operate. But, when viewed carefully, each subprocess - from receipt to negotiation with the client and deliveries - necessarily involves logistics activities. In this scenario, the basic functions - receive the products, store, move etc. - Have key role as a link operational integration process value management. So we have a final paper that presents the everyday course of a distribution company with its operating routines albeit superficial, but it shows the main characters of that world. These data were collected in the exercise of the office directly, indirectly and in service delivery.

Keywords: Procedures, standards and customer service.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Produtos distribuídos pela Riograndense.....	37
Tabela 2	Mercado que a Riograndense atende.....	38
Tabela 3	Acondicionamento dos produtos.....	38
Tabela 4	Tecnologia utilizada no gerenciamento de armazém.....	39
Tabela 5	Tratamento e separação dos pedidos.....	40
Tabela 6	Número de funcionários utilizados no processo.....	41
Tabela 7	Treinamento da mão de obra dentro do processo.....	42
Tabela 8	Embalagem utilizada no processo.....	43
Tabela 9	Tipos de transportes utilizados na empresa.....	43
Tabela 10	Tipos de frota (própria ou terceirizada).....	44
Tabela 11	Requisitos exigidos para o transporte das mercadorias....	45
Tabela 12	Planejamento das roteirizações dos veículos.....	46
Tabela 13	Capacidade de peso dos caminhões e carretas.....	47
Tabela 14	Tempo em que os produtos ficam dentro dos caminhões	47
Tabela 15	Pontos fortes no processo de distribuição.....	48
Tabela 16	Pontos fracos no processo de distribuição.....	49
Tabela 17	Contato do cliente com a empresa.....	50
Tabela 18	O primeiro contato do cliente com a empresa.....	51

LISTA DE FOTOS

Figura 1	Ilustração das atividades em um armazém.....	57
Figura 2	Setor de Recebimento.....	58
Figura 3	Setor de Recebimento - Etiqueta de endereço.....	58
Figura 4	Estrutura porta palete.....	59
Figura 5	Estrutura Flow Rack.....	59
Figura 6	Caixa padrão para embalagem.....	60
Figura 7	Setor de Expedição.....	60
Figura 8	Área de Picking.....	61
Figura 9	Coletor de Radio frequência.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contexto e colocação do problema.....	11
1.2	Caracterização da organização.....	12
2	OBJETIVOS.....	15
2.1	Geral.....	15
2.2	Específicos.....	15
3	JUSTIFICATIVA.....	16
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
4.1	Logística.....	18
4.2	A Logística no Brasil.....	19
4.3	Origem e evolução da Logística.....	19
4.4	Gestão de estoques.....	21
4.5	Tipos de estoques.....	22
4.6	Função dos estoques.....	23
4.7	Curva ABC.....	24
4.8	Sistema WMS.....	25
4.9	Processamento de pedidos.....	26
4.10	Atividade Logística.....	28
4.11	Logística Urbana.....	28
4.12	Nível de serviço Logístico.....	29
4.13	O valor para o cliente.....	30
4.14	Transporte.....	30
4.15	Roteirização.....	31
5	METODOLOGIA.....	33
5.1	Tipos de pesquisa.....	33
5.2	Área de abrangência.....	35
5.3	Técnica de coleta de dados.....	35
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	36
6.1	Análise Qualitativa.....	36
6.2	Análise Quantitativa.....	37
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	53
	ANEXO A.....	55
	ANEXO B.....	57

1. INTRODUÇÃO

Conquistar, manter e atender todas as expectativas dos clientes tornou-se uma tarefa muito difícil para as organizações, necessitando cada vez mais de um diferencial de serviços além de fatores como preço e qualidade do produto. Para ter êxito, as empresas precisam entender bem o que os clientes realmente precisam para seus negócios, e para isto, além de um trabalho eficiente na comercialização dos produtos, se faz necessário uma boa logística.

A rotina de uma empresa distribuidora tem suas peculiaridades que são inerentes ao setor, entretanto, tais traços são ora diluídos perante a eficiência da empresa, ora exacerbado pelos inúmeros impasses causados pelo descompasso operacional.

Com o crescente aumento da população e conseqüentemente o número de veículos adquiridos ao longo desses anos, se faz necessário e indispensável uma readequação da logística urbana para que os pedidos cheguem no tempo hábil ao cliente, o qual representa o sucesso ou fracasso de uma empresa em relação à percepção sobre o seu atendimento.

O objetivo é enfatizar que a busca da satisfação do cliente não vem do que achamos ser correto e sim em cima da expectativa dos próprios clientes.

Independentemente, para a grande maioria das distribuidoras, nos últimos anos, o mercado tem apresentado mudanças dramáticas afetando diretamente a maneira de se fazer negócios. Mais do que nunca, as empresas precisam adaptar a forma de realizar seus negócios a este ambiente extremamente dinâmico e mutável.

1.1 Contexto e Colocação do Problema

Com tanta tecnologia, como a utilização do WarehouseManagement System (WMS) e Sistemas de Roteirização e programação de veículos, ainda assim enfrentam-se muitos problemas com separação e roteirização.

O WMS possibilita uma maior acuracidade das informações de estoque, entrada, saída, carregamento, reduzindo o risco de o cliente ter surpresa no seu atendimento com falta ou sobra de produto no ato da entrega, ou mesmo mercadoria invertida.

Para que as entregas possam ser feitas de maneira otimizada, deve-se utilizar um processo de planejamento prévio das entregas, através de um roteiro, considerando a distância dos percursos e o tempo necessário para a entrega.

O grande desafio foi utilizar toda essa tecnologia de forma correta, abastecendo de informações o sistema, aumentando a qualidade do serviço através de análise mais eficiente.

Na realidade não era o que acontecia. Endereços mal abastecidos, gerando falta de produtos no meio da operação, produtos abastecidos no endereço errado e cubagem de forma incorreta. Toda essa ciranda que envolvia a logística interna da distribuidora causava um impacto muito grande na roteirização e distribuição dos produtos para entrega, acarretando um desconforto e uma chuva de reclamações por parte do cliente.

Então, se fez necessário desenvolver o pensamento de **como aumentar a satisfação do cliente através de uma cadeia de abastecimento eficaz?**

1.2 Caracterizações da Organização

O grupo Riograndense surgiu da iniciativa e empreendedorismo do empresário Dorian Bezerra de Souza Moraes, no ano de 1970, quando montou uma barraca, na feira do município de Luis Gomes/RN, para vender cereais e sandálias.

No ano de 1975 o empresário alcançou seu primeiro marco de crescimento, com a abertura de uma mercearia (o Superbox Moraes), dando início à comercialização de produtos no varejo. Em 1985 passou a atuar também no setor atacadista e, três anos mais tarde começou a vender para municípios vizinhos. A primeira unidade voltada exclusivamente para as vendas em atacado.

A Riograndense Distribuidora de alimentos Ltda., foi implantada em 1991, na cidade de Pau dos Ferros/RN. Apenas dois anos depois viabilizada a sede própria da empresa, e em 1996 foi aberta a filial mossoroense, representando um grande passo na trajetória da Riograndense.

Com a necessidade de expansão dos negócios e uma oportunidade surgida no mercado, no ano de 1998, a sede matriz da Distribuidora foi transferida para a cidade de Natal/RN, onde permanece até os dias de hoje. Em 2003 foi aberta a filial da Paraíba, na cidade de Campina Grande, transferida para a capital João Pessoa em 2008.

Com isso, atualmente o Grupo Riograndense atua em todo o estado do Rio Grande do Norte e Paraíba – Centros de distribuição nas cidades de Natal e João Pessoa, com a distribuição de produtos para pequeno e médio varejo, gerando 600 empregos diretos e sendo um dos principais contribuintes de ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços), nos dois estados.

As operações são divididas em duas unidades de negócio. Uma voltada para a distribuição exclusiva, a Riograndense distribuidora, com atividades no RN e PB, e outra como Distribuidor Categorizado - distribuidor especializado em cosméticos (DEC), com atuação no RN. A área de cobertura de vendedores, bem como de entregas de mercadorias, compreende as cidades dos dois estados.

Marcados pelas parcerias de sucesso, o Grupo tem, entre as grandes indústrias que atuam junto à Riograndense distribuidora, empresas como a Unilever, Johnson&Johnson, Reckitt Benckiser, Microlit, Masterfoods, e M. Dias Branco. Já o DEC Brasil trabalha com as principais indústrias e produtos de perfumaria, higiene pessoal e beleza, com L'Óreal, Sapeca, Nazca, Hypermarchas, Nívea e Colgate entre outras.

Temos como visão inspiradora “ser a melhor empresa nas áreas de atuação, cuja marca seja reconhecida por seus clientes, colaboradores e fornecedores pela excelência nos serviços, atitudes inovadoras e profissionalismo”.

“Desenvolver projetos e ações que traduzam valores percebidos pelos clientes, fortalecendo o pequeno e médio varejo, gerando rentabilidade com responsabilidade social”. Essas são as missões que a Riograndense tem para com o seu cliente.

Os valores a qual a empresa preza dentro do seu ambiente de trabalho, são:

Ética: refletir sobre as ações no trabalho, atuando com condutas pautadas nos valores do respeito, honestidade, amor ao próximo, a si mesmo e ao Grupo Riograndense;

Humildade: conhecer suas limitações e fortalezas, saber ouvir e manter uma postura de contínuo aprendizado;

Lealdade: se fiel aos princípios e normas do Grupo Riograndense, bem como aos funcionários, fornecedores e clientes, acreditando e valorizando esta organização e as relações estabelecidas;

Valorização das pessoas: acreditar no potencial humano existente no Grupo Riograndense, respeitando as diferenças e desenvolvendo pessoas;

Trabalhar com amor, profissionalismo e dedicação: ter a excelência como foco. Buscar sempre o melhor resultado, esforçando-se ao máximo, encontrando satisfação na realização das tarefas e nos resultados alcançados;

Administração participativa: valorizar a opinião de cada funcionário do Grupo Riograndense, dando-lhe voz para opinar em tudo aquilo que for do seu interesse;

Inovação: trabalhar em busca de um diferencial, estimulando a criatividade e ousadia na construção diária do Grupo Riograndense, com a criação de novas e desafiadoras práticas;

Rentabilidade: realizar ações que conduzam ao crescimento do Grupo Riograndense, desde a boa utilização dos recursos, com economia e bom senso, ao desenvolvimento de ações que proporcionem o lucro que movimenta a empresa e permite a remuneração dos funcionários.

2. OBJETIVOS

São finalidades e valores fundamentais de uma organização e devem ser expressos em termos de expectativas futuras. Diz respeito a um fim que se quer atingir.

2.1 Objetivo Geral

Aperfeiçoar o modelo de separação dos produtos e a otimização da carga, adequando em relação à embalagem, paletização e carregamento, para garantir melhor desempenho em atendimento ao cliente.

2.2 Objetivos Específicos

- Planejar previamente as entregas, através da roteirização;
- Adequar a utilização de recursos para aperfeiçoar a cadeia logística;
- Integrar ações para conscientizar os colaboradores à forma correta e eficiente de separação e carregamento, para garantir desempenho adequado em atendimento ao cliente.

3. JUSTIFICATIVA

A empresa em estudo vinha passando por alguns problemas nas operações internas e externas, principalmente quanto à separação e entrega de pedido ao cliente final.

Com o objetivo de resolver o problema, realizou-se um estudo e identificou os pontos críticos e, através disso, teve a percepção dos percalços que impediam que o processo de separação, carregamento e entrega dos pedidos fluíssem com mais eficiência e eficácia elevando o nível de satisfação dos clientes.

O que se pretendeu com essa pesquisa foi buscar resultados para a utilização de um sistema que pudesse desenvolver serviços de valor acrescentado que daria à empresa as vantagens competitivas e obtendo com isso produtos certos, no lugar certo, na quantidade certa e com o menor custo.

O papel da logística nesse tema foi o de prestar um serviço logístico lidando diretamente com empregados, fornecedores e clientes.

Para prestar o serviço logístico, a empresa necessitava que seus empregados e seus fornecedores estivessem comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas dos clientes. O desafio de melhorar a satisfação dos clientes por meio da melhoria da logística exigia um enfoque totalmente integrado. Atualmente, na empresa estudada, a função da logística era feita de forma segregada.

Um bom produto não depende somente de uma boa compra, sendo assim, para que ele chegue às mãos dos clientes com elevada qualidade, os tratamentos e as técnicas de separação, embalagem e transportes são essenciais.

Agora, nem sempre é fácil conseguir entender as expectativas de um cliente, pois a perspectiva dele também pode mudar de acordo com as necessidades da empresa e por isso, é fundamental entender como funciona a operação do cliente e como podemos ajudar a gerar valor para seu negócio.

É importante observar que o serviço deverá ser compreendido da forma como é percebido pelo cliente e não da forma que achamos que está sendo feito.

A pesquisa realizada na empresa Riograndense, teve uma grande relevância social, por se tratar da maior distribuidora do Rio Grande do Norte levando sempre produtos de higiene, limpeza e alimentos para toda família Potiguar.

A relevância teórica/prática veio contribuir na busca da melhoria contínua em todos os processos que envolvem as operações de recebimento, armazenagem, separação de pedidos, carregamento, roteirização.

Sobre o ponto de vista acadêmico, irá contribuir para um melhor entendimento de como funcionava todo o processo que envolvia a logística de uma grande distribuidora, atrelando a teoria estudada ao longo do curso e colocando em prática todo o conhecimento adquirido.

Do ponto de vista científico, a pesquisa e análise dos dados possibilitará a empresa agilizar, portanto, o atendimento às necessidades dos clientes usando soluções arquitetadas globalmente, por meio de uma abordagem regionalizada, e conhecer a cadeia de suprimentos e as capacidades operacionais de cada cidade, enxergando os possíveis problemas encontrados e criar outros meios de realizar determinadas operações para a manutenção da rentabilidade ao longo prazo.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Logística

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (CARVALHO, 2002, p. 31).

A gerência logística deve ser desenvolvida de maneira interdependente aos processos correlacionados e não de maneira separada. Desta forma, consegue-se entender a agregação de valor que a Logística traz aos produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes.

Segundo Ballou (1993, p. 17),

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Na sua origem, o conceito de Logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o *glamour* da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam quase sempre em silêncio (NOVAES, 2001, p.31).

Torna-se evidente pela exposição dos conceitos que a logística, hoje, tornou-se um diferencial competitivo para as organizações e, sem ela, torna-se ineficiente o trabalho realizado com metas e objetivos evolutivos.

No que se refere à maximização de resultados, lucratividade e satisfação de seus clientes ao utilizarem produtos e serviços inseridos aos moldes de procedimentos logísticos, o tempo de separação de pedidos e entrega, será de fundamental importância para agregar valor aos produtos oferecidos aos clientes.

4.2 A Logística no Brasil

Com a abertura da economia e a globalização, as empresas brasileiras passaram a buscar novos referenciais para sua atuação, inclusive no domínio da Logística. No entanto os passos ainda estão muito tímidos, à mercê de uma série de fatores. Há muitas empresas trabalhando ainda na primeira fase, isto é, controlando seus fluxos logísticos através de estoques e tendo seus diversos setores atuando de forma isolada. Outras operam na segunda fase, tentando passar para a terceira fase. Essas empresas estão buscando melhor articulação com seus fornecedores e adotando um planejamento mais integrado de suas operações. Algumas delas já estão interligadas via EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), de forma a possibilitar maior flexibilização na entrega dos componentes ou produtos acabados. Na quarta fase, em que se observa a integração estratégica otimizada entre os participantes da cadeia de suprimento, notam-se movimentos, como o ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), mas de resultados ainda incipientes. Deve-se considerar, no entanto, que mesmo nos Estados Unidos onde essa evolução se iniciou há mais tempo, há também muitas empresas operando na segunda e terceira fases, sendo poucas as que já conseguiram evoluir plenamente para a quarta fase.

Uma das limitações observadas nas empresas brasileiras, quanto às possibilidades de evolução em termos logísticos, é sua estrutura organizacional.

Um outro aspecto que, de certa forma, dificulta os avanços das empresas nacionais na direção da modernização de suas funções, fruto dos longos anos de inflação elevada e de dificuldades econômicas, é a concentração de esforços, por parte das empresas, nas funções puramente financeiras. (NOVAES, 2001, p.54).

4.3 Origem e Evolução da Logística

Originalmente entendida como atividade voltada à coordenação da movimentação e armazenagem de produtos finais, o conceito de logística evoluiu com as exigências do mercado a englobar os processos de obtenção de matéria-prima, transformação e distribuição.

Ainda na economia agrária já se fazia uso da logística nas questões relativas às atividades de comércio, em virtude da necessidade de armazenar produtos em local adequado e depois transportá-los até o comprador.

Enquanto nos anos 1950, no meio militar, o conceito se expandia, chamando a atenção de universidades e determinando condições de superações no domínio de territórios, no meio empresarial, o pensamento organizacional evoluía, passando a considerar a necessidade de alinhamento dos processos internos e de sua integração englobando aspectos logísticos. O planejamento estratégico considerava essa necessidade de integração sob o conceito de agregação de valor ao produto, que passou a incluir a prestação de serviços ao cliente, integrando as visões de manufatura, marketing e logística.

Entre os anos 1960 e o final de 1970, o marketing se consolidou e a manufatura passou a ser vista como potencial estratégico na concorrência. Nessa década, o mercado sofreu abalo quando o Japão se apresentou como concorrente nos mercados, antes dominados exclusivamente pelo mundo ocidental. Um conjunto de transformações e inovações nos modelos tradicionais alterou o equilíbrio de forças nos mercados. O Japão inovou com suas técnicas de gerenciamento da manufatura e integração de fornecedores nos processos de abastecimento de materiais. Essa inovação agregou vantagens competitivas à indústria japonesa e acrescentou as preocupações com materiais, estoques e compras nos modelos de gestão.

Comparando os principais modelos de gestão entre o ocidente e o oriente, observa-se no modelo “fordista”, a produção em massa, em que a divisão do trabalho apresentava fronteiras bastante delimitadas entre planejamento e execução, a atenção se voltava aos limites internos da organização.

Segundo Ballou (2006, p.26): “A logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção”.

BALLOU(2006, P.27), acrescenta ainda que:

Gerenciamento da cadeia de suprimento (GCS, ou SCM, do inglês Supply Chain Management) é um termo surgido mais recente e que capta a essência da logística integrada a ultrapassa. O gerenciamento da cadeia de suprimentos destaca as interações logísticas que ocorrem entre as funções de marketing, logística e produção no âmbito de uma empresa, e dessas mesmas interações entre as empresas legalmente separadas no âmbito do canal de produtos.

Atualmente, o mercado passa por profundas e rápidas mudanças, em que a definição de valor percebido pelo cliente sofre constantes alterações, tanto no que se refere à rapidez com que as informações fluem, quanto no que se refere à competição cada vez mais acirrada, em que verificamos a ascensão e a queda de muitas organizações. Neste contexto, tanto os custos como o nível de serviço têm sido determinantes na concorrência. A entrada de concorrentes com tecnologias e competências que promovem diferenciais competitivos, como custos otimizados associados à elevação do nível de serviço alteram o equilíbrio das forças do mercado e as atenções se voltam à criação de vantagens competitivas duradouras.

Assim, a proposta essencial da atividade logística se volta a melhorias na atuação das organizações, de modo a proporcionar uma percepção de ganho de valor pelo cliente, a qual é influenciada não apenas pelo alinhamento filosófico e estratégico das organizações participantes, mas pelo alinhamento operacional de fluxos de materiais e informações, bem como, requer forte comprometimento do corpo executivo e políticas focadas em planejamento e gestão do nível de serviços.

4.4 Gestão de Estoques

Os estoques são acúmulos de matéria-prima, componentes, produtos em processo, produtos acabados em pontos distintos do canal logístico, ou seja, os acúmulos de “produtos” presentes em uma organização e em outras que participam de uma cadeia de suprimentos. O que vai de acordo com Novaes (2001) dizendo que no dimensionamento do setor de estocagem do armazém, o aproveitamento das instalações, tanto em termos de área construída, como da cubagem necessária, vai depender do processo de movimentação escolhido e da forma como são armazenados os produtos. Certos índices, bastante utilizados nesse tipo de análise, são úteis para se comparar os níveis de desempenho das diversas alternativas. Eles requerem espaço físico para sua alocação.

Em uma distribuidora, como no caso da empresa estudada, embora muito criticada pelos custos envolvidos, a existência de estoque é justificada pela necessidade de atendimento ao cliente nas quantidades certas, no momento necessário e nos locais designados. Associada a essas questões, verifica-se ainda que a previsão exata da demanda futura é complexa e o nível de serviço não deve ser reduzido para a manutenção da competitividade e fidelização do cliente.

Segundo Slack e et al (1997, p.381), “o estoque é definido como acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”. Algumas vezes, estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. “Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existira porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda”.

Conforme dito pelo autor, estoque é definido por tudo aquilo que precisa ser armazenado ou estocado em determinados locais de uma empresa, pois assim complementa a rotatividade da organização, tornando-a rápida e eficaz.

Portanto, uma das finalidades da manutenção de estoque, é a possibilidade de reagir imediatamente às solicitações do cliente, o que contribui para a elevação das vendas, evitando pedidos em atraso e até mesmo perda de clientes; surgindo a percepção de elevação do nível de serviço pelo cliente.

Apesar dos custos, os estoques reguladores ou de segurança podem auxiliar na redução de custos operacionais de outras atividades da cadeia de suprimentos, como planejamento da produção, redução de *set-ups* (*Tempo de troca*), viabilização de lotes econômicos de compras etc.

A gestão de estoques deve equilibrar a disponibilidade de produtos ao nível de serviço e aos custos. A minimização de custos de estoque está fortemente associada à filosofia de produção e à política de reposição e sofre grande influência da assertividade do planejamento da demanda, que, por sua vez, é dependente de informações rápidas e precisas do cliente. A melhor maneira de otimizar custos de estoques é mediante o trabalho de planejamento colaborativo entre membros da cadeia de suprimentos.

4.5 Tipos de Estoques

Segundo Slacketal (1997, p.383), “as varias razões para o desequilíbrio entre a taxa de fornecimento e de demanda em diferentes pontos de qualquer operação leva a diferente tipos de estoque, há quatro tipos”:

- Estoque Isolador: também chamado de estoque de segurança. Seu propósito é compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda, ele compensa as incertezas de processo de fornecimento de bens para a loja e da demanda de bens para fora da loja;

- Estoque de Ciclo: ocorre porque um ou mais estágios na operação não podem fornecer todos os itens que produzem simultaneamente;
- Estoque de Antecipação: é mais usado quando as flutuações de demanda são significativas, mas relativamente previsíveis. Ele também pode ser usado quando as variações de fornecimento são significativas;
- Estoque no Canal (Distribuição): existem porque o material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. Todo estoque, por tanto, em transito, é estoque no canal.

4.6 Função dos Estoques

No ambiente de comércio, a função dos estoques exerce um papel muito importante no cenário de uma distribuidora, seja ela varejista ou atacadista. A função do atacadista é o serviço de venda e fornecimento de quantidades adequadas às demandas do pequeno comércio, desmembrando, em muitos casos, as embalagens maiores dos fabricantes.

Já o distribuidor caracteriza-se por atuar sincronizadamente com os produtores, capitalizando a rede de distribuição através do alcance de nichos de mercado dificilmente atendidos diretamente pelos produtores, diferentemente dos atacadistas, com atuação predominantemente oportunista.

Conforme Bertaglia (2003, p.131):

Os atacadistas são organizações intermediárias que se dedicam às funções de venda a varejistas, usuários comerciais, industriais e institucionais, agindo também como agentes de compra e venda de grandes volumes para clientes de grande porte em termos de volume físico e financeiro.

De acordo com o autor, o distribuidor geralmente está integrado às políticas comerciais balizadas pelo produtor. Por conseguinte, os dimensionamentos dos estoques bem como as políticas que o regem usualmente também estão alinhados com a cadeia de distribuição.

Por outro lado temos as grandes redes de varejo, com expressivo número de lojas, caso em que há um aumento de complexidade quando estamos tratando de estoques destas redes, especialmente em variedade (diversificação).

Sob a ótica de Ballou (2010, p.213), “estabelecer os níveis de estoque e a sua localização é apenas uma parte do problema global de planejamento logístico. Considerando este objetivo mais amplo, o controle de estoques é uma questão de balancear os custos de manutenção de estoques, de aquisição e de faltas”.

Um ponto importante em gerenciar os estoques é a verificação periódica do giro de cada item, procurando identificar na curva ABC, sendo assim sempre mantendo um cadastro atualizado dos itens que se referem aos estoques, como a localização e a identificação dos mesmos nas prateleiras.

A função de um bom gerenciamento do estoque é a facilitação do seu uso diário, disponibilizando as informações necessárias para suprir a demanda de venda, evitando gargalos na hora da separação dos pedidos e o seu carregamento.

4.7 Curva ABC

Segundo Dias (2005, p.83) “a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto a sua administração”.

Obtém a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa.

A curva ABC tem sido usada para administração de estoques, para definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção, realocação de produtos dentro de uma estação *flow rack* e uma série de outros problemas usuais na empresa.

A análise da curva ABC consiste na separação dos itens de estoques em três grupos, sendo:

Classe A: é um dos grupos de itens mais importantes que devem ter uma maior atenção e representa 20% de uma linha de produtos;

Classe B: é um grupo de itens em situação intermediária, ou seja, 30%;

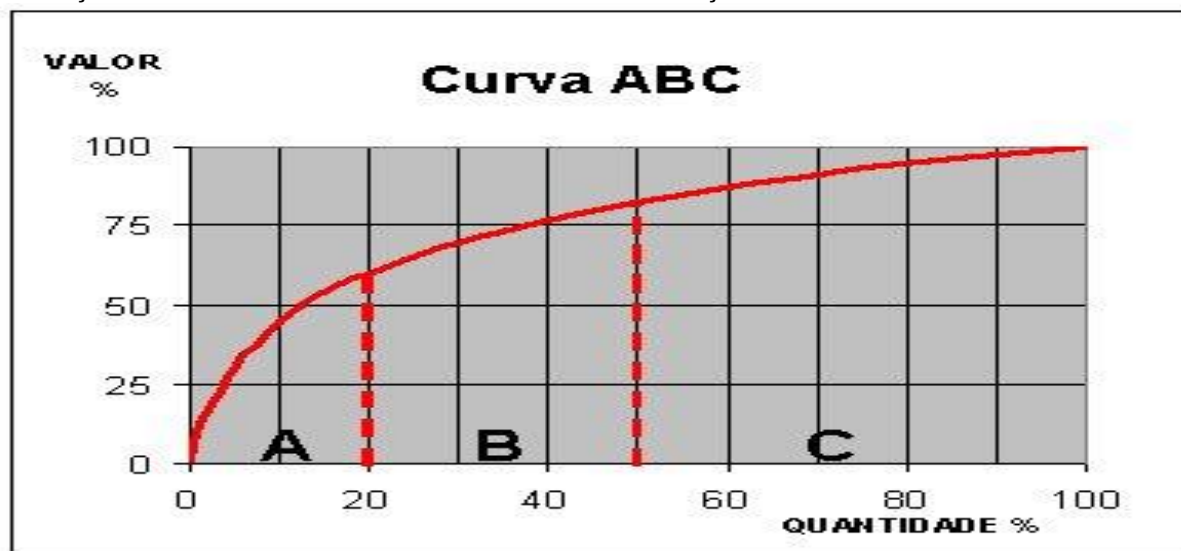
Classe C: é um grupo de itens menos importante 50% restantes.

A uniformidade dos dados coletados é de primordial importância para a consistência das conclusões da curva ABC, principalmente quando estes dados são numerosos. Nesse caso, é interessante fazer uma análise preliminar após o registro de uma amostra de dados para verificar a necessidade de estimativas, arredondamentos e conferências de dados, a fim de padronizar a normas de registro. Em seguida, conforme a disponibilidade de pessoal e de equipamentos deve ser programada a tarefa de cálculos para obtenção da curva ABC

utilizando-se meios de cálculos manual, mecanizado ou eletrônico. (DIAS, 2005, p.85).

Conforme o que o autor menciona da Curva ABC (figura 1), entende-se que é um importante instrumento utilizado em organizações de grande porte, onde sua demanda exige cuidados e especificações mais precisas sobre o estoque.

Ilustração 01: A curva ABC ou 80-20 com uma classificação arbitrária.



Fonte: Revista Mundo Logística Nº 36, Set & Out 2013.

4.8 Sistema WMS (Warehouse Management System)

O WMS, sigla para Warehouse Management System, é uma ferramenta de gerenciamento de estoque, espaço, equipamentos e pessoas, que tem o propósito de promover, de forma precisa e inteligente, maior produtividade e menor custo na operação intralogística.

O WMS é um software de gestão de armazéns para empresas de qualquer porte e dedicadas aos mais variados setores de atividade, que se ajusta em qualquer companhia: desde uma pequena empresa com um armazém convencional até o controle logístico de um aeroporto.

Nos armazéns e CDs, uma saída tecnológica para o gerenciamento e otimização das atividades de armazéns são os sistemas WMS. Estes sistemas oferecem soluções para utilização de espaço e fluxo de materiais bem como distribuição dos produtos.

O sistema de gerenciamento de armazéns (WMS) torna possível uma melhora significativa nos processos de armazenamento de materiais, através de funções como mapeamento do depósito, sugestão de armazenagem e de retirada e utilização de código de barras para conferir todas as transações que são executadas, entre outras.

Os sistemas de WMS são responsáveis pelo gerenciamento da operação do dia-a-dia de um armazém. Apesar de possuírem alguns algoritmos, sua utilização está restrita a decisões totalmente operacionais, tais como: definição de rotas de coleta, definição de endereçamento dos produtos, entre outras (AROZO, 2003, p.34).

Tem como principal objetivo controlar, coordenar e gerir todos os processos que são desenvolvidos em um armazém. Os diferentes níveis de funcionalidade do WMS permitem adaptar o software às necessidades concretas de cada instalação em função do grau de complexidade e automatização do armazém e se adapta facilmente ao crescimento de um negócio ou a novos processos e volumes devido à sua grande flexibilidade.

A principal diferença entre o WMS e o WCS é que este último não é um gerenciador de armazéns, diferenciando-se assim do WMS em alguns aspectos. A partir dessa modernização foi possível fazer os produtos deixarem de ter locais fixos, então armazenados em diferentes áreas dos CDs de acordo com sua disponibilidade, com isso a densidade de armazenagem pode ser otimizada (BARROS, 2005).

Em se tratando de WMS, pode-se dizer que o mesmo é capaz de gerenciar e otimizar praticamente todas as atividades dentro de um CD, operacionais e administrativas: emissão de documentos, expedição, controle de inventário, recebimento, endereçamento, embalagem, carregamento, armazenagem e separação de pedidos.

4.9 Processamentos de Pedidos

Essa atividade tem custos menores, se comparados aos custos de transporte ou de manutenção de estoques. Entretanto, o processamento de pedidos está entre as atividades logísticas primárias. Sua relevância deve-se ao fato de ser um fator elementar no que diz respeito ao tempo necessário para levar aos clientes bens e

serviços. É também através do processamento de pedidos que é dado início a movimentação de produtos e a entrega.

Analisando-se a atividade de processamento de pedidos, podem ser apontadas como sendo suas dependentes, a preparação de documentação de embarque, atualização de registro de estoque, coordenação de liberação de crédito, checagem de erros nos pedidos, comunicação com os clientes e com as partes interessadas dentro da empresa, situação de pedidos e disseminação da informação do pedido para venda.

Bertaglia (2003) diz que o processo de administração de pedidos e de clientes tem como objetivo o planejamento e o gerenciamento de vendas, como também a administração do portfólio de clientes, adicionando-os, mantendo-os ou reduzindo-os em função do desempenho destes mesmos, buscando efetivas parcerias que possam gerar condições propícias para ambas as empresas.

O processamento de pedidos é parte fundamental para um planejamento eficiente das atividades logísticas. Em relação a suas etapas, a tecnologia da informação deve ser tomada como aliada para que haja um fluxo contínuo e otimizado em toda a cadeia de suprimentos.

Deve-se reconhecer que, do ponto de vista do cliente, existem apenas dois níveis de serviços – 100% ou 0%. Em outras palavras, o cliente recebe exatamente o que ele ou ela solicitou, na data e lugar específico ou não. Deve-se também lembrar que taxas de 100% de atendimento de pedidos são extremamente difíceis de ser alcançada. As leis da probabilidade mostram isso. Se há dez itens em certo pedido e cada item é mantido em estoque a um nível de confiança de 95%, então a probabilidade de que este pedido seja atendido completamente é de 0,95, que é 0,599. Em outras palavras, há uma probabilidade pouco maior que 50% de atendermos ao pedido por completo (CHRISTOPHER, 1998, p.54).

Com base nas considerações já feitas, a administração de pedidos está rapidamente se tornando um processo extremamente crítico dentro das empresas. Muitas delas estão procurando melhorar esse processo para competirem mais fortemente no mercado.

A satisfação do cliente é um estado temporário, é quando o cliente identifica um serviço ou produto como sendo ideal, atendendo, a um mínimo tolerável, as suas necessidades. Preocupação da grande maioria das empresas, o nível de serviço está longe de ser alcançado por todos, existem ainda muitos problemas que as empresas não conseguem solucionar e assim atingir o nível adequado ou satisfatório aos clientes.

4.10 Atividades Logísticas

Destaca-se que a atividade logística deve ser vista por meio de duas grandes ações que são denominadas de primárias e de apoio. Segundo Pozo (2007, p.148), usa-se a denominação de “atividade primária para identificar aquelas que são de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custos e nível de serviços que o mercado deseja”, e essas atividades são consideradas primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou são importantes para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística.

Ballou (1993, p.17) afirma que a concepção de logística é a de “agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo”. Assim, as atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas.

Pozo (2007, p.150) destaca que o transporte é uma das atividades logísticas mais importantes, simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. Ele refere-se aos vários modelos disponíveis para se movimentar os bens necessários, e os modais utilizados são: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e o aeroviário.

4.11 Logística Urbana

Vasconcellos (2001) descreve a cidade identificando espaços de produção e espaços de reprodução interconectados por sistemas de transporte e comunicação. Os fluxos de mercadorias e suprimentos utilizam estes canais de conexão para sua movimentação com características particulares e distintas dos espaços produtivos e dos espaços reprodutivos.

As operações de logística urbana e sua expansão são muito condicionadas pela configuração urbana, pela infraestrutura viária disponível, pelas superestruturas utilizadas dos operadores logísticos, principalmente armazéns e centros de distribuição, pela tecnologia veicular adotada, pela telemática e pela configuração dos fluxos de carga envolvidos.

Esse fluxo ao interagir com o cenário urbano passou a sofrer com o caos urbano de congestionamento, que acarreta em perda de tempo e gasto de combustível, desgaste de veículos, maior emissão de poluentes, entre outros.

4.12 Nível de Serviço Logístico

Entre todos componentes de um serviço prestado ao cliente, podemos destacar o serviço logístico, o qual pode representar o sucesso ou fracasso de uma empresa em relação à percepção do cliente sobre o seu atendimento. É através da logística que o cliente identifica que a empresa cumpriu ou não tudo o que foi acordado, desde a disponibilidade do produto, emissão do seu pedido até a entrega final.

Segundo Ballou (2010, p.73):

Nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logístico da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos.

O grande desafio da empresa Riograndense é identificar o serviço logístico ideal e ponderar em relação ao investimento que pode ser utilizado, pois da mesma forma que o cliente espera um serviço logístico eficaz de seus fornecedores, a empresa têm a missão de garantir o serviço prestado sem comprometer a rentabilidade de sue negócio.

Ballou (2006, p. 106) afirma que os serviços logísticos aos clientes são o resultado do estabelecimento de níveis de atividades logísticas. Isso quer dizer que cada empresa deve trabalhar com o nível de serviço de acordo com as características de cada cliente e, principalmente, com o mix logístico da empresa.

Administrar o nível de serviço logístico já seria extremamente complexo se trabalhasse apenas com as variáveis controláveis, todavia uma empresa que deseja sucesso precisa estar pronta para superar problemas eventuais, para isso será importante monitoramento dos resultados que está alcançando nos serviços ofertados.

Depois desta explanação sobre o serviço logístico, é preciso identificar como atuar com o mesmo para garantir a satisfação do cliente e além disto, significa que

além de satisfazê-lo, é entender como manter a regularidade na satisfação e se possível, exceder constantemente as expectativas de todos eles.

4.13 O Valor para o Cliente

Nos mercados atuais, controlados pelo cliente, não são produto ou o serviço propriamente ditos que importam, mas o valor percebido pelo cliente na relação com uma companhia. A maneira com que uma empresa mensura a qualidade de seus produtos e serviços evoluíram da verificação interna da qualidade para a satisfação do cliente, e daí para o valor para o cliente.

O foco no valor para o cliente abre uma perspectiva mais ampla sobre o que a empresa oferta e sobre seus clientes. Ele exige que aprendamos por que os clientes compram, continuam comprando, ou porque abandonam uma empresa. Quais são suas preferências e necessidades, e como estas podem ser satisfeitas? Quais são os clientes rentáveis e que oferecem um potencial para o crescimento de receitas, e quais são os que trazem prejuízo? As hipóteses sobre o valor para o cliente precisam ser examinadas com atenção, para garantir que os *trade-offs* feitos sejam os corretos (SIMCHI-LEVI, 2010, p. 431).

4.14 Transporte

O transporte é o principal componente do sistema logístico. Sua importância pode ser medida através de pelo menos três indicadores financeiros: custo, faturamento, lucro. O transporte representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos.

Importante ressaltar que os valores acima apresentados podem variar substancialmente, de setor para setor, e de empresas para empresa. A participação no faturamento, que em média é de 3,5%, pode variar, por exemplo, de 0,8% no caso da indústria farmacêutica, a 7,1% no caso da indústria de papel e celulose. Como regra geral, quanto menor o valor agregado do produto, maior a participação das despesas de transporte no faturamento da empresa.

Administrar o transporte significa tomar decisões sobre um amplo conjunto de aspectos. Estas decisões podem ser classificadas em dois grandes grupos; **decisões estratégicas**, e **decisões operacionais**. As decisões estratégicas se caracterizam pelos impactos de longo prazo, e se referem basicamente a aspectosestruturais. As decisões operacionais são geralmente de curto prazo e se referem às tarefas do dia a dia dos responsáveis pelo transporte. São basicamente quatro as principais decisões estratégicas no transporte: **escolha de modais; decisões sobre propriedade da frota; seleção e negociação com transportadores; política de consolidação de cargas**. Dentre as principais decisões de curto prazo, podemos destacar: **planejamento de embarques; programação de veículos; roteirização; auditoria de fretes; e gerenciamento de avarias**. Por estar voltado para a gestão estratégica do transporte, este artigo se concentrará na discussão das decisões de longo prazo, que moldam a estrutura, e estabelecem limites relacionados a custos e qualidade de serviços.

4.15 Roteirização

Nos setores de transporte e logística a roteirização é entendida como um método de busca da melhor seqüência de visitas a um determinado número de clientes no interior de uma zona de distribuição.

De acordo com (NOVAES, 2001, p. 284), nas atividades práticas, problemas de roteirização ocorrem freqüentemente na distribuição de produtos e também na prestação de serviços.

Uma situação bastante comum na distribuição de cargas ocorre quando não se conhecem exatamente os pontos de parada. Esta situação é conhecida como **DESPACHO DE VEÍCULOS**. A diferença do despacho para roteirização é a seguinte:

Na **ROTEIRIZAÇÃO** os volumes de carga e as paradas são conhecidos antes de se fazer a programação de entregas. Na prática, as empresa distribuidoras recebem os pedidos no dia anterior e fazem a programação da roteirização para o dia seguinte. Isso ocorre no período noturno no dia anterior ao da entrega ou mesmo na manhã do dia da realização dos serviços.

No **DESPACHO** a demanda de um determinado cliente pode acontecer quando o veículo de transporte já percorre sua rota. Isso acontece em diversos tipos

de atividades, como por exemplo, com táxis, com os veículos dos correios e com viaturas policiais.

De acordo com Ballou (2010, p.147), a solução para esse tipo de problema passa pela capacidade dos programadores da empresa de direcionar os veículos à medida que a demanda ocorre, de forma a utilizá-los racionalmente. Na prática, uma maneira de fazer o despacho é direcionar o veículo localizado mais próximo da parada em que ocorreu a demanda. Logicamente, é preciso verificar se o veículo tem a mercadoria solicitada disponível, no caso da entrega, ou se possui espaço suficiente para realizar a coleta dos produtos.

Os prazos de entrega ou tempos de ciclo correspondem aos tempos absorvidos pela cadeia desde o início até o final do processo e normalmente está conectado ao atendimento ao cliente e podem variar dependendo da segmentação. Por exemplo, organizações voltadas para produção sob pedido ou mesmo projetos podem estabelecer prazos através de cronograma. Há organizações que trabalham com conceitos de estoque, como é o caso de empresas de ciclo rápido como alimentos e o atendimento é efetuado com base nos estoques disponíveis.

5. METODOLOGIA

A metodologia é o processo da pesquisa adotada para elaboração de um determinado assunto, que deve ser seguida para podermos responder os problemas do tema em questão, conseguindo alcançar os objetivos do trabalho de forma clara e objetiva.

Segundo Vergara (1998, p.45):

Metodologia é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica.

Este trabalho considerou o embasamento teórico como fundamento no processo de ensino aprendizagem, associando teoria a uma aplicação prática no processo de separação de produtos e otimização de um layout mais eficiente, alocando produtos em locais mais adequados reduzindo o tempo de separação tornando a logística viável para as entregas dos produtos certos, na quantidade correta, na qualidade justa, no lugar certo, no tempo hábil, no método adequado, a um menor custo, causando uma boa impressão.

Neste caso, é evidente que a metodologia é um caminho necessário para traçar conhecimentos, alcançando os objetivos almejados, em estudos realizados pelo pesquisador.

Resumindo, a logística colaborará direta e indiretamente para que a empresa se torne cada vez mais competitiva.

5.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada na empresa distribuidora foi evidenciada por natureza descritiva, onde exigiu do investigador uma série de informações sobre o que desejava pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos da atividade logística dentro da empresa.

Preconiza Vergara (2004, p. 47), que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre

variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Desta forma, considera-se a presença importante do método de pesquisa descritiva pelo fato de correlações existentes entre variáveis, de maneira a consentir explícita a boa explicação da análise.

Para as realizações das coletas de informações desta pesquisa, foram feitas análises qualitativa e quantitativa.

A análise qualitativa foi feita através de entrevista junto aos funcionários da logística, no qual foram questionadas as formas que são recebidos, armazenados, separados e distribuídos os produtos, bem como os pontos fortes e fracos dentro do processo de distribuição. De acordo com Oliveira (2001), as pesquisas que se utiliza da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema.

A análise quantitativa foi feita através de questionário junto aos setores de recebimento, movimentação operacional, transporte, distribuição e gerência logística. O questionário segundo Oliveira (2001), é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados.

A pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real (FONSECA, 2002).

A pesquisa foi realizada a partir de dados coletados. Pretendeu-se, com isto, auxiliar a análise de aspectos que poderiam vir a ser utilizados quando da implantação de bases de conhecimento a serem mostrados com o estudo. Pretendeu-se ainda, incorporar dados e informações complementares às informações obtidas.

Neste caso, obteve na evolução da pesquisa um exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema dentro da separação de pedidos até a entrega no cliente, recorrendo a procedimentos científicos.

5.2 Área de Abrangência

De acordo com o relato exposto ao longo do estudo dentro da empresa, teve como objetivo maior, fornecer melhorias em todos os processos logísticos. Estes incluem recebimento de mercadoria, armazenagem, separação de produtos, carregamento e distribuição.

Tal modo de eficácia se tornou possível a todos os processos da distribuidora mantendo o mesmo alinhamento com as operações internas e externas, juntamente com as proposições feitas após a realização do estudo em questão.

5.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados é o ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupá-los de forma a facilitar uma posterior análise.

Segundo Oliveira (1998, p.47), “A coleta de dados trata-se de uma tarefa cansativa e ocupa, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior”.

A coleta de dados ajuda a analisar ponto a ponto os fatos ou fenômenos que estão ocorrendo em uma organização, sendo o ponto de partida para a elaboração e execução de um trabalho.

O método utilizado foi o questionário em que verificou o nível de conhecimento de cada questionado, levando o pesquisador a decidir sobre a forma como seriam tratados os problemas encontrados.

De acordo com Oliveira (1998, p. 165), “Todos os dados incluídos no questionário deverão constituir-se numa hipótese, que será a resposta para o problema formulado. Deve incluir cada um dos pontos do levantamento e confirmar a existência do objetivo da pesquisa, o fenômeno”.

Os dados foram os utilizados no estudo por se manterem de forma mais disponíveis na organização. Estes sendo arquivos, relatórios e índices como dados mensuráveis para análise e colocação de informações complementares as propostas traduzidas como de efeito positivos na mudança do processo atualmente desenvolvido pela distribuidora Riograndense.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O trabalho teve como objetivo mapear o conhecimento dos setores responsáveis da logística e como estava o atendimento ao cliente. Organizações podem ser destruídas da noite para o dia através de publicidade negativa e recuperar a imagem, quando possível, exige investimentos extremamente elevados.

Desta maneira, a empresa necessita levar muito a sério o atendimento aos clientes e ouvir o que eles têm a dizer, para aprimorar o serviço, e mais que isso analisar internamente se as funções estão adequadas e integradas consistentemente para atender à demanda.

Os clientes, atualmente, possuem muitas alternativas e oportunidades de potenciais fornecedores e, portanto, mudar de um fornecedor para outro é algo que pode ser feito de maneira muito rápida.

6.1 Análise Qualitativa

Confrontando com a teoria abordada nos capítulos anteriores, foi realizada uma entrevista com os setores responsáveis pela logística da Riograndense distribuidora na qual foi possível identificar se a empresa realiza todos os procedimentos corretos inerentes as atividades e se os setores estavam empenhados em satisfazer as exigências dos clientes e o nível de conhecimento de todo o processo.

Atualmente, muitas organizações vêm empregando a prática de planejamento interfuncional entre vendas e operações, onde estas áreas se reúnem, debatem, argumentam e conciliam as diferenças buscando eliminar as debilidades dos processos e deficiências que venham a causar impactos nos níveis de serviço aos clientes.

Com a análise dos dados, observou-se que a lealdade do cliente é assegurada não apenas com processo bem estruturados, mas cada pessoa envolvida no processo logístico deve estar focada em entregar valor ao cliente. Para isso, a preparação de cada funcionário independentemente da função ou posição assumida, deverá corresponder e entender as debilidades e as necessidades no âmbito estrutural e os requerimentos das pessoas para alcançar os objetivos estratégicos.

6.2 Análise Quantitativa

Na empresa Riograndense, foram realizadas 18 perguntas dos mais variados setores para medir o grau de entendimento dos envolvidos no processo logístico e buscando, com estes questionamentos, suprir algum tipo de gargalo que, por ventura, esteja travando o processo de crescimento da distribuidora.

Segue adiante a entrevista tabulada.

Tabela 1 - Quais são os produtos distribuídos pela empresa Riograndense Distribuidora de Alimentos LTDA?

FUNÇÃO	FR	%
A empresa trabalha com um mix muito grande de produtos. Hoje ela distribui todos os produtos da linha de cosméticos e alimentos.	3	60%
A Riograndense possui diversos tipos de produtos em seu estoque, acondicionados nas mais variadas embalagens. São comercializados todos os produtos de beleza até higiene pessoal.	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Ao realizar esta pergunta de quais os produtos distribuídos pela empresa Riograndense, 03 (60%) dos entrevistados, responderam que a empresa trabalha com um grande mix de produtos, tanto da linha de cosméticos como também alimentos e 02 (40%), disseram que os produtos são acondicionados nas mais variadas embalagens e que são comercializados tanto produtos de beleza como também higiene pessoal.

Nota-se que os respondentes têm um bom conhecimento dos tipos de produtos que a empresa Riograndense comercializa. Isso faz com que haja um melhor desempenho no momento da estocagem e separação, levando em conta que sem ter um real conhecimento dos produtos, poderia ocasionar uma separação incorreta misturando produtos da linha de cosméticos com produtos alimentícios, o que seria um grande erro de separação.

Diante do acima citado Ballou (2010, p. 99), diz que as características mais importantes do produto que influenciam a estratégia de distribuição estão os atributos do próprio produto. Eles são peso, volume, valor, perecibilidade, inflamabilidade e substitutibilidade. Nas suas várias combinações, estes atributos

indicam as necessidades para armazenagem, estoques, transporte, manuseio e processamento do pedido.

Corroborando com a citação, ter um conhecimento de quais os produtos a empresa trabalha, facilita no momento de receber e estocar o produto e evitando transtorno no momento da entrega ao cliente final.

Tabela 2 - Qual é o mercado que a Riograndense Distribuidora atende?

FUNÇÃO	FR	%
A distribuidora atende todo o Rio Grande do Norte e Paraíba.	3	60%
Supermercados, farmácias e varejistas.	1	20%
Em todo o estado	1	20%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Diante deste questionamento, 03 (60%) responderam que a distribuidora atende todo o Rio Grande do Norte e Paraíba. Isso mostra que a grande maioria dos entrevistados conhece a área de abrangência da distribuidora.

O que preocupa é que 02 (40%), não conhecem tão bem o mercado que a empresa atua, causando um descompasso entre os setores envolvidos na logística e podendo causar uma falta de informação que poderá ocasionar atrasos na distribuição por não estarem alinhados com os outros setores.

Diante visto, é necessário realizar um trabalho de exposição da distribuidora para que todos os colaboradores conheçam bem o mercado em que a empresa atende, melhorando as operações, que constitui um rico terreno para aplicação do conceito de distribuição.

Tabela 3 - Como são acondicionados os produtos na empresa?

FUNÇÃO	FR	%
Todos os produtos quando chegam ao recebimento, são paletizados, filmados e armazenados em estruturas porta paletes.	1	20%
Após o recebimento, são paletizados e armazenado conforme as especificações (contaminante ou contaminável), e segue para o depósito onde são alocados nos porta paletes.	2	40%
Em paletes e em seguida nos porta paletes	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Este questionamento requer um conhecimento do tipo de armazenagem e estrutura, para que o produto possa ser alocado em lugares específicos.

Apenas 01 (20%) dos respondentes disse que todos os produtos quando chegam ao recebimento são paletizados, filmados e armazenados em estruturas porta paletes, 02 (40%) responderam que após o recebimento são paletizados e armazenados conforme as especificações (contaminante ou contaminável), e segue para o depósito onde são alocados nos porta paletes.

O restante, 02 (40%), disseram que os produtos são acondicionados em paletes e em seguida nos porta paletes.

O que se percebe é uma disparidade entre resposta, deixando claro que são poucos os funcionários que conhecem bem como são recebido, classificados e alocados todos os produtos da Riograndense distribuidora LTDA, o que se faz necessário um treinamento para que todos possam se alinhar e conhecer os tipos de armazenagem e classificação em que os produtos se encontram.

Tabela 4 - Que tipo de tecnologia é utilizado no processo de gerenciamento de armazém?

FUNÇÃO	FR	%
Todo o processo de armazenagem é feito utilizando o sistema CONSINCO.	5	100%
Através do WMS é que são feito todo o gerenciamento do armazém.		
	0	0%
	0	0%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Quando questionados sobre a tecnologia utilizada no gerenciamento do armazém, 05 (100%) responderam que o processo de armazenagem utiliza o sistema da CONSINCO que é o WMS (Warehouse Management System) ou sistema de gerenciamento de armazém.

O WMS é uma ferramenta de gerenciamento de estoque, espaço, equipamentos e pessoas, que tem o propósito de promover, de forma precisa e inteligente, maior produtividade e menor custo na operação intralogística.

Diante da resposta unânime, nota-se que os colaboradores conhecem bem a ferramenta que estão trabalhando, o que facilita na hora em que se faz necessário a

emissão das tarefas pelo sistema, bem como na roteirização e distribuição dos produtos.

O que se deve atentar é que se o sistema não for bem alimentado com informações precisas, pode ocasionar um grande retrabalho e uma perda de produtividade no momento da separação dos produtos, como por exemplo:

Produtos endereçados errados, produtos com prazo de validade trocado, produtos contaminante onde deveria estar o contaminável. Esses e outros problemas só poderão ser evitados com um bom esclarecimento de todo o processo dentro do sistema WMS.

Tabela 5 - Como são tratados e separados os pedidos?

FUNÇÃO	FR	%
Após liberação da distribuição, o programador de transporte monta a cargas e libera para a mesa de operação gerar a separação dos pedidos, passando para o setor de expedição. A equipe de expedição separa, confere e carrega os caminhões.	2	40%
São gerados mapas de e em seguida distribuídos para separação.	1	20%
Depois de definidas as ordens de carregamento, a mesa de operação distribui para os separadores as guias de carga identificada com o nº do Box, o nº da carga e placa dos caminhões. Depois da separação e a mercadoria colocada no box, o conferente verifica as quantidades as datas de validade para posteriormente começar o carregamento.	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Em resposta à pergunta, 02 (40%) dos funcionários esclareceram que após liberação da distribuição, o programador de transporte monta a carga e libera para a mesa de operação gerar a separação dos pedidos, passando para o setor de expedição. A equipe de expedição separa, confere e carrega os caminhões. 01 (20%) disse que são gerados mapas e em seguida distribuídos para separação e 02 (40%) afirmaram que depois de definidas as ordens de carregamento, a mesa de operação distribui para os separadores as guias de carga identificada com o nº do Box, o nº da carga e placa dos caminhões. Depois da separação a mercadoria é colocada no Box, o conferente verifica as quantidades, as datas de validade para posteriormente começar o carregamento.

Essa ciranda que envolve todo o setor logístico é parte fundamental em que não poderá haver erro de tratamento e separação dos pedidos. O que se observa é

que se considerarmos os desafios que o varejo e a cadeia como um todo têm pela frente, fica clara a necessidade de uma nova abordagem para redução e prevenção das perdas e falhas no processo.

Nota-se que a empresa para alcançar um auto nível de competitividade, e um dos caminhos para que este nível possa ser alcançado é melhorar os níveis de conhecimento dos funcionários através de integração entre os setores responsáveis para realizar de forma eficiente todo o processo de tratamento e separação dos pedidos.

Tabela 6 - Quantos funcionários são utilizados em todo o processo, desde recebimento até o carregamento?

FUNÇÃO	FR	%
103 funcionários	2	40%
Não souberam responder	3	60%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

A maioria dos funcionários de uma distribuidora está relacionada com a prestação de serviço, ou seja, entrega do produto.

Ao analisar este questionamento, 02 (40%) responderam que do recebimento até o carregamento são envolvidos 103 funcionários e os outros 03 (60%) disseram que não sabem desconhecem esse número de funcionários.

Visualizando de uma forma preocupante, observa-se que nem todos os setores sabem quantificar os funcionários que estão trabalhando para que as operações possam ser feita de forma correta não havendo perdas por falta ou excesso de funcionários em todo o processo logístico da Riograndense Distribuidora LTDA.

Depois dessas respostas se faz, de forma urgente, a importância de um envolvimento maior entre os funcionários, através de reuniões semanais para estreitar todo o conhecimento entre os setores responsáveis na logística da empresa, tornando-a mais competitiva em um mercado que não para de crescer.

Ter um número grande de funcionário requer um bom controle para cobrir os gastos e suprir de forma equilibrada todos os turnos dentro da logística.

Tabela 7 - Há algum tipo de treinamento para mão de obra dentro do processo?

FUNÇÃO	FR	%
Regularmente toda a equipe, dentro do processo, passa por um treinamento para aperfeiçoar os trâmites logísticos, evitando, com isso, ruptura na separação e carregamento até a entrega do produto ao cliente final.	2	40%
O líder dar uma orientação e em seguida o encaminha para um funcionário que já esteja treinado para a função a ser desempenhada.	2	40%
Todos os colaboradores do setor recebem orientações frequentes quanto ao manuseio das mercadorias a fim de evitar avarias em embalagens, o que acaba aumentando os custos do setor da logística, visto que a empresa não vende apenas unidades, mas também caixas fechadas e, uma avaria em uma embalagem acaba inutilizando para a comercialização o produto.	1	20%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Quando questionados se existe algum tipo de treinamento dentro do processo, 02 funcionários responderam que regularmente toda a equipe, dentro do processo, passa por um treinamento para aperfeiçoar os trâmites logísticos, evitando, com isso, ruptura na separação e carregamento até a entrega do produto ao cliente final, o que totalizou 40% das cinco respostas. Os outros 02 (40%) disseram que o líder dar uma orientação e em seguida o encaminha para um funcionário que já esteja treinado para a função a ser desempenhada. Apenas 01 totalizando (20%), relatou que todos os colaboradores do setor recebem orientações quanto ao manuseio das mercadorias a fim de evitar avarias em embalagens, o que acaba aumentando os custos do setor da logística, visto que a empresa não vende apenas unidades, mas também caixas fechadas e uma avaria em uma embalagem acabam inutilizando para a comercialização o produto.

O estabelecimento de padrões e metas para avaliar o desempenho logístico pode ser feito de diversas formas. Expectativas de custo (orçamento) e de nível de serviço (objetivo) são determinadas a partir do planejamento dos meios e métodos para a movimentação e armazenagem das mercadorias (BALLOU, 2010).

Os melhores e mais consistentes resultados são obtidos através de uma equipe bem treinada e engajada com as metas da empresa, e isto é quase impossível acontecer sem que haja um bom envolvimento do pessoal da logística.

Tabela 8 - Quais os tipos de embalagens utilizadas no processo de distribuição dos produtos?

FUNÇÃO	FR	%
São utilizadas caixas de papelão, tanto para os produtos da linha RGN (Riograndense) como para o DEC Brasil (Distribuidora especializada de cosméticos). Todas as caixas têm um dimensionamento.	1	20%
Todos os produtos são embalados em caixas de papelão e identificados com a descrição do cliente.	1	20%
Caixa de papelão e, após paletizados, são filmados.	3	60%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Questionados sobre as embalagens utilizadas, 01 (20%) respondeu que são utilizadas caixas de papelão, tanto para os produtos alimentícios como para os produtos de beleza e que todas as caixas têm um dimensionamento. 01 (20%) enfatizou que todos os produtos são embalados em caixas de papelão e identificados com a descrição do cliente, e os 03 totalizando (60%), disseram que os tipos são caixas de papelão e, após paletizados são filmados.

Nota-se que a maioria sabe bem como são embalados os produtos da empresa para ser distribuídos aos clientes, que são bastante exigentes em um ambiente bastante mutável.

A importância desse questionamento foi para saber se realmente os setores conhecem como os produtos estão sendo entregues aos mais variados clientes, que são a grande importância da distribuidora, reduzindo a preocupação em satisfazê-los e torná-los fieis a marca Riograndense.

Tabela 9 - Quais os tipos de transportes utilizados na empresa?

FUNÇÃO	FR	%
O tipo utilizado é o caminhão toco para pequenas distâncias dentro da cidade de Natal. Estes veículos partem por volta das 07h00minh e encaminham-se para as entregas. As entregas fora da cidade de Natal a mais de 100km, são transportadas em caminhões Truck. Também é utilizada Kombi para transporte de pequenos embalados somente dentro da cidade. Funcionam no mesmo esquema dos caminhões tocos, partindo do depósito da Riograndense.	2	40%
Todo o transporte é feito em caminhões do tipo baú.	1	20%
Carreta, truck, mercedinha, kombi	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Vigente a pergunta, 02(40%) responderam que o tipo utilizado é o caminhão toco para pequenas distâncias dentro da cidade de Natal. Estes veículos partem por volta das 07h00min e encaminham-se para as entregas. As entregas fora da cidade de Natal a mais de 100 km, são transportadas em caminhões Truck. Também é utilizada Kombi para transporte de pequenos embalados somente dentro da cidade. Funcionam no mesmo esquema dos caminhões tocos, partindo do depósito da Riograndense. 01(20%) disse que todo o transporte é feito em caminhões do tipo baú e 02(40%) que são transportados em carretas, truck, mercedinha e Kombi.

Diante das respostas dos envolvidos na gestão logística, nota-se que há um bom entendimento do tipo de transporte a empresa utiliza, o que facilita no atendimento, onde cada vez mais as situações de mercado exigem comprometimentos precisos em relação aos serviços prestados aos clientes.

O objetivo da questão é medir o nível de conhecimento para que se possa dar um tratamento segmentado aos clientes, pois é fundamental separar os mesmos por expectativas e de certa forma pela prioridade que possuem para o negócio da empresa e assim, buscar um serviço logístico diferenciado e no tamanho da importância que o cliente merece.

Tabela 10 - A empresa trabalha com frota própria ou terceirizada?

FUNÇÃO	FR	%
Trabalha com frota própria e terceirizada. São 41 caminhões próprios e 08 caminhões terceirizados.	5	100%
	0	0%
	0	0%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Questionados sobre a forma de transporte a empresa trabalha, com unanimidade 05 (100%) afirmaram que a empresa trabalha com frota própria e terceirizada e que são 41 caminhões próprios e 08 caminhões terceirizados.

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maior parte das empresas. Para maximizar a eficácia do transporte se faz necessário um bom gerenciamento da frota e um bom conhecimento da situação em que se encontra os caminhões.

A operação de distribuição urbana é caracterizada pela utilização de veículos de pequeno e médio porte, com capacidade líquida de carga variando de 900 kg a 6 mil kg. São conhecidos como veículos comerciais leves, semileves e leves.

O que se observa é um conhecimento acurado da frota da empresa. O que se deve atentar é para o custo do transporte e para o nível de serviço para as frotas terceirizadas garantindo sempre os prazos de realização das entregas, avaliando sempre o desempenho do prestador de serviço para conduzi-lo cada vez mais a um serviço de boa qualidade.

Tabela 11 - Quais os requisitos exigidos pela empresa para o transporte das mercadorias?

FUNÇÃO	FR	%
A exigência é que toda a carga seja embalada em caixas com a logomarca da empresa e o carregamento seguindo a ordem de entrega através da roteirização. Todos os caminhões são vistoriados por uma empresa credenciada e passam por um processo de dedetização a cada 20 dias.	1	20%
O requisito é que todos os produtos saiam em caixas e paletizadas.	1	20%
A exigência é que todas as cargas saiam paletizadas e no momento da arrumação dentro do caminhão, sejam arrumadas de acordo com a sequência de entrega.	3	60%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

As respostas para esta pergunta dos requisitos exigidos pela empresa para o transporte das mercadorias foram que 01 (20%) dos questionados afirmaram que a exigência é que toda a carga seja embalada em caixas com a logomarca da empresa e o carregamento seguindo a ordem de entrega através da roteirização. Todos os caminhões são vistoriados por uma empresa credenciada e passam por um processo de dedetização a cada 20 dias. 01 (20%) respondeu que o requisito é que todos os produtos saiam em caixas e paletizadas e 03 (60%) que a exigência é que todas as cargas saiam paletizadas e no momento da arrumação dentro do caminhão, sejam arrumadas de acordo com a sequência de entrega.

Em virtude do acima exposto, o pesquisador pôde analisar que os envolvidos estão em pleno conhecimento do tipo de embalagem e como são acondicionados os produtos e o nível de exigência que a distribuidora dá aos seus produtos, servindo de garantia para um bom desempenho na hora do carregamento e entrega ao cliente final.

Tabela 12 - Como são planejadas as Roteirizações dos veículos?

FUNÇÃO	FR	%
Existe uma seqüência de corte - limite para que os vendedores passem as suas vendas - nas horas pré-determinadas e, após isso, é feito todo o tratamento, verificando possíveis reduções de preços e se existe bonificação para o cliente. Feito todo este processo, o pedido é liberado para o setor de transporte, onde existe um programador, que verifica a quantidade de itens e peso para serem alocados nos caminhões e roteirizados, seguindo uma ordem de entrega.	2	40%
A roteirização segue conforme o posicionamento dos clientes por ordem de entrega, onde, na seqüência de carregamento, a carga do ultimo cliente será a primeira a ser carregada.	1	20%
Arrumaçãoe balanceamento de peso dos produtos.	1	20%
Não soube responder	1	20%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Sobre o planejamento das roteirizações dos veículos, 02 (40%) responderam que existe uma seqüência de corte – limite para que os vendedores passem as suas vendas – nas horas pré-determinadas e, após isso, é feito o tratamento, verificando possíveis reduções de preços e se existe bonificação para o cliente. Feito todo este processo, o pedido é liberado para o setor de transporte, onde existe um programados, que verifica a quantidade de itens e peso para serem alocados nos caminhões e roteirizados, seguindo uma ordem de entrega. 01(20%) respondeu que a roteirização segue conforme o posicionamento dos clientes por ordem de entrega, onde, na seqüência de carregamento, a carga do ultimo cliente será a primeira a ser carregada. 01(20%) disse que é através da arrumação e balanceamento de peso dos produtos e 01 (20%) não soube responder.

Verifica-se que são poucos os respondentes que souberam ao certo como são planejadas as rotas, o que é um ponto fraco no setor da logística, evidenciando uma falta de informação e visão global da empresa.

Este questionamento serviu de base para mostrar aos respondentes a importância de se planejar bem uma rota para evitar acréscimo de custo no setor de transporte, bem como a importância de se verificar, de forma precisa, as informações para se ter um bom aproveitamento dos veículos da empresa distribuidora.

A roteirização deve ser analisada sob diferentes aspectos considerando a extensão, tempo, localização dos clientes, natureza operacional, canais de distribuição, grau de complexidade.

Tabela 13 - Qual a capacidade de peso em cada caminhão ou carretas?

FUNÇÃO	FR	%
Carreta - 25.000Toco - 9.000 Truck - 12.000Mercedinha - 5.000Bi-truck - 20.000	2	40%
Não soube responder	3	60%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Diante da tabela acima, fica claro analisar que 02 (40%) dos respondentes disseram que a capacidade de peso de cada caminhão ou carreta é: carreta – 25.000 / toco – 9000 / truck – 12.000 / Mercedinha – 5000 / Bi-truck – 20.000. Os demais 03 (60%) não souberam responder.

É de grande importância que todos os setores conheçam qual a capacidade de carga dos caminhões para que a mercadoria seja destinada ao transporte, ocupe um espaço dentro do veículo, espaço esse que é denominado: volume. Este volume deve ser calculado e passado ao cliente através de cálculo de cubagem. A cubagem tem grande importância visto que desta maneira a empresa maximiza o carregamento ocupando todo o espaço do caminhão e não só com o peso real, mas na maioria dos casos o peso não é proporcional ao tamanho da embalagem.

O objetivo da pesquisa foi o de mostrar a importância de se conhecer a capacidade de carga de cada caminhão e de que o objetivo da cubagem no transporte é prevenir que todo o espaço físico do veículo seja ocupado sem que se consiga utilizar toda a sua capacidade em peso (toneladas).

Tabela 14 - Qual o tempo aproximadamente que o produto fica dentro dos caminhões até o destino?

FUNÇÃO	FR	%
Até 100 km a entrega é feita no mesmo dia; De 100 a 300 km a entrega é feita em até 24 horas; Acima de 300 km a entrega é feita em até 48 horas.	4	80%
Não soube responder	1	20%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Verifica-se que 04 (80%) dos questionados responderam que até 100 km a entrega é feita no mesmo dia, de 100 a 300 km a entrega é feita em até 24 horas e acima de 300 km a entrega é feita em até 48 horas. Apenas 01 somando 20% não soube responder.

Em virtude de apenas 01 funcionário não saber responder, o que se pretendeu com a pesquisa foi justamente identificar a falha no setor para que possa sanar essa deficiência de informação, evitando que caminhões atrasem sem uma informação precisa do tempo de entrega da carga, otimizando o transporte para que haja redução do tempo de carga e descarga, ao qual também depende das condições que são oferecidas pelo cliente para que não faça do caminhão o seu depósito.

Clientes de características especiais devem ser agrupados em rotas específicas. É o caso de típico das médias e grandes redes de supermercados e atacadistas. Esses canais de distribuição apresentam uma maior complexidade operacional, o que acaba acarretando em enormes tempos improdutivos com a espera para descarga.

Tabela 15 - Quais os pontos fortes dentro do processo de distribuição?

FUNÇÃO	FR	%
Ter uma linha variada de informações que serve de base para soluções de problemas e tomada de decisão. Busca de novas estratégias para solução e amenização de falhas nos processos.	1	20%
Equipe treinada a tomar decisões relacionadas não só à movimentação de cargas, mas também à forma como será realizado este transporte, além do nível de serviço ao cliente, enfocando os valores agregados ao produto que atendam as necessidades do cliente.	2	40%
Não soube responder	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Perguntados sobre os pontos fortes dentro do processo de distribuição, 01 (20%) respondeu que ter uma linha variada de informações que serve de base para soluções de problemas e tomada de decisão. Busca de novas estratégias para solução e amenização de falhas nos processos. 02 (40%) disseram que equipe treinada a tomar decisões relacionadas não só à movimentação de cargas, mas também à forma como será realizado este transporte, além do nível de serviço ao

cliente, enfocando os valores agregados ao produto que atendam as necessidades do cliente. 02 (40%) não souberam responder.

O setor de distribuição, constituído de atacado e varejo, cresce em poder de negociação, servindo para identificar as tendências de consumo e coordenando o fluxo de informações e mercadorias.

Diante das respostas, o analisador pôde com clareza concluir que não basta ter um fluxo de informação precisa, mas também ter uma equipe treinada e focada no atendimento ao cliente que trará um diferencial competitivo dentro do contexto logístico, evitando possíveis devoluções por parte do cliente por algum motivo que não justifique tal ação.

Tabela 16 - Quais os pontos fracos dentro do processo de distribuição?

FUNÇÃO	FR	%
Falta de parcerias solidas com os canais de recebimento dos clientes. O processo cartesiano onde funções são personalizadas na prática e sistematizadas na formação.	1	20%
Falta de comunicação com os vendedores, acarretando uma demora nos descontos, o que gera um atraso na liberação para a formação da carga e roteirização.	2	40%
Não soube responder	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Quando questionados sobre os pontos fracos dentro do processo de distribuição, 01 (20%) descreveu que a falta de parceria solidas com os canais de recebimento dos clientes. O processo cartesiano onde funções são personalizadas na prática e sistematizadas na formação. 02 (40%) responderam que a falta de comunicação com os vendedores, acarretando uma demora nos descontos, o que gera um atraso na liberação para a formação da carga e roteirização e 02 (40%) não souberam responder.

A pretensão foi identificar quais os procedimentos e os problemas enfrentados na prática no processo de distribuição dos produtos dentro do centro urbano e como estava a comunicação como o setor comercial.

Não faltam bons motivos para realmente nos preocupar com o processo de distribuição, principalmente dentro de uma cidade. Grandes congestionamentos e dificuldade em locomover-se, pedidos cada vez menores e mais freqüentes, maior quantidade de itens comercializados, pressão por respostas rápidas e precisas às

demandas dos clientes, aumento da logística reversa, aumentando a complexidade da operação e, por conseguinte afetando o nível de serviço ao cliente final, o que poderá implicar em pesadas penalidades financeiras impostas pelo cliente.

Tabela 17 - Como cliente, como é feito esse contato com a empresa?

FUNÇÃO	FR	%
Ligandodiretamente para o setor de distribuição que atua como SAC, tratando anomalias e captando informações. Outra forma é o cliente entrar em contato com o vendedor que é o intermediário no processo entre o cliente e a empresa.	2	40%
Diretamente com o setor comercial	2	40%
Sem resposta	1	20%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

No que se refere ao questionamento acima, 02 (40%) disseram que o contato é feito através de ligação diretamente para o setor de distribuição que atua como SAC, tratando anomalias e captando informações. Outra forma é o cliente entrar em contato com o vendedor que é o intermediário no processo entre o cliente e a empresa, 02 (40%) diretamente com o setor comercial e 01(20%) não soube responder.

Em virtude de apenas um (01) não saber responder, o que se pretendeu foi saber como é o tratamento no momento que o cliente entra em contato com a distribuidora. Nota-se um bom entendimento de como são tratados os clientes que são de extrema importância para empresa, pois sem ter um bom atendimento, pode causar uma migração para outras distribuidoras, o que não é o caso da Riograndense que prioriza e retém estes clientes e trata de forma eficiente e eficaz as irregularidades que, por ventura, possa ter acontecido no momento da entrega.

Para conseguir um cliente, um bom capital é investido. Portanto, uma vez que você adquire um cliente, é importante mantê-lo pelo maior tempo possível. Para saber a quantidade de clientes novos e que deixam a empresa, existe um cálculo, conhecido por "rotatividade de clientes", ou "volume de negócios dos clientes", que é a taxa à qual os seus clientes deixam a marca para serem substituídos por novos.

Tabela 18 - Quando não é cliente ainda, como é feito esse primeiro contato com a empresa?

FUNÇÃO	FR	%
Primeiro o cliente precisa passar as informações de qual a área que irão montar a loja e os produtos de interesse. Após, a Riograndense indica um vendedor, dentro desta área onde irá atender, e o envia até o ponto em que o cliente está localizado para dar informações sobre o cadastro e os documentos necessários para que o trâmite comece e possa efetuar as compras.	2	40%
Através do vendedor, contato por telefone ou o site da empresa.	1	20%
Sem resposta	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Entrevista com os funcionários envolvidos na logística

Esta abordagem pretendeu conhecer melhor este primeiro contato com o cliente e os questionados 02 (40%) enfaticamente responderam que primeiro o cliente precisa passar as informações de qual a área que irão montar a loja e os produtos de interesse. Após, a Riograndense indica um vendedor, dentro desta área onde irá atender, e o envia até o ponto em que o cliente está localizado para dar informações sobre o cadastro e os documentos necessários para que o trâmite comece e possa efetuar as compras, 01 (20%) disse que é através do vendedor, contato por telefone ou o site da empresa e 02 (40%) não souberam responder.

Interessante esta pergunta para saber como está atrelada e vinculada à forma como o cliente é tratado na pós-venda e como foi o seu tratamento na pré-venda. É um conjunto de medidas que deve ser colocada para medir a satisfação do cliente.

O cliente é o ator que gera os aspectos econômicos e financeiros da empresa, possibilitando com isso remunerar funcionários e pagar os fornecedores. Um cliente insatisfeito, independentemente do segmento de negócio, é uma ameaça para qualquer organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia de abastecimento e seu aspecto logístico têm papel importantíssimo no contexto do atendimento e serviço ao cliente, seja na qualidade, quantidade ou na agilidade. O foco de atenção pode ser o consumidor final ou cliente intermediário.

De acordo com os dados apresentados e com a teoria exposta até este momento, o corpo gerencial da empresa Riograndense Distribuidora LTDA, precisa ter flexibilidade e agilidade para responder prontamente às mudanças para que possa obter sucesso no mercado competitivo, mantendo um bom relacionamento com seus fornecedores para que possa atender eficientemente à demanda requerida pelos clientes.

Ficar atento na concorrência é importante, mas entender o comportamento dos clientes e suas necessidades é essencial.

Ao verificar como estava sendo feita as entregas dos produtos aos clientes, pude observar que o nível de comprometimento dos funcionários atende os requisitos básicos que se pretende aos serviços prestados e a disponibilidade, desempenho operacional e a confiabilidade para todos os clientes.

É fundamental que a empresa esteja alinhada, sabendo à hora exata de alterar uma estratégia para continuar competitiva. Outro fator importante é a utilização de novas tecnologias como apoio e diferencial na prestação de serviços aos clientes.

É evidente que para chegar ao resultado final de entregar conforme combinado de uma forma eficaz e ágil em um ambiente com tantas restrições, a Riograndense Distribuidora precisa de todo o apoio tecnológico possível e que sejam aderentes as necessidades dos clientes.

Agora, de nada adiantará utilizarmos ferramentas modernas se não entendermos antes o que realmente o cliente espera que atenda suas expectativas. Primeiro, é preciso entender as necessidades do cliente e compreender o que realmente importa para ele. Neste caso, o que realmente importa é o produto ser entregue na data que foi combinado e com a qualidade que fora prometida.

REFERÊNCIAS

- AROZO, R. Softwares de supplychain management: Definições, principais funcionalidades e implantações por empresas brasileiras. In: FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.
- BALLOU, R.H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- BALLOU, R.H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROS, M.C. **Warehouse Management System (WMS)**: Conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>>. Acesso em: 10 maio 2013.
- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CARVALHO, J.M.C. **Logística**. 3.Ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 1998.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: Uma Abordagem Logística.** São Paulo: Atlas, 2007.

SALGADO, Sandro Galego. **Rastreamento a satisfação do cliente.** Revista Mundo Logística. N. 33, p. 20-26, mar./abr. 2013.

SIMCHI-LEVI, D. et al. **Cadeia de suprimentos, projetos e gestão.** Conceitos, estratégias e estudos de caso. 3. ed. Porto Alegre: Brookman. 2010.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo, SP: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

VASCONCELLOS, Eduardo Alcântara. **Transporte Urbano, Espaço e equidade.** São Paulo: Annablume, 2001.

ANEXO A - Questionário

Instrumento de pesquisa Utilizado na Coleta de Dado

Prezado Srs. que estão envolvidos diretamente no processo da Logística na Empresa Riograndense Distribuidora de Alimentos LTDA.

Com a perspectiva de analisar de forma descritiva o processo de distribuição dos produtos da Riograndense Distribuidora de Alimentos LTDA, solicito a gentileza de responder as questões abaixo:

Desde já antecipo os agradecimentos, entende-se que suas respostas são de grande importância para a realização da conclusão de curso.

BLOCO A – Identificação do entrevistado.

Nome do Entrevistado:
Cargo:
Função:
Sexo:
Idade:

BLOCO B – Perguntas direcionadas ao processo de distribuição dos produtos da Riograndense Distribuidora de Alimentos LTDA.

- 1- Quais são os produtos distribuídos pela empresa Riograndense Distribuidora de Alimentos LTDA?
- 2- Qual é o mercado que a Riograndense Distribuidora atende?
- 3- Como são acondicionados os produtos na empresa?
- 4- Que tipo de tecnologia é utilizado no processo de gerenciamento de armazém?

- 5- Como são tratados e separados os pedidos?
- 6- Quantos funcionários são utilizados em todo o processo, desde recebimento até o carregamento?
- 7- Há algum tipo de treinamento para mão de obra dentro do processo?
- 8- Quais os tipos de embalagens utilizadas no processo de distribuição dos produtos?
- 9- Quais os tipos de transportes utilizados na empresa?
- 10- A empresa trabalha com frota própria ou terceirizada?
- 11- Quais os requisitos exigidos pela empresa para o transporte das mercadorias?
- 12- Como são planejadas as Roteirizações dos veículos?
- 13- Qual a capacidade de peso em cada caminhão ou carretas?
- 14- Qual o tempo aproximadamente que o produto fica dentro dos caminhões até o destino?
- 15- Quais os pontos fortes dentro do processo de distribuição?
- 16- Quais os pontos fracos dentro do processo de distribuição?
- 17- Como cliente, como é feito esse contato com a empresa?
- 18- Quando não é cliente ainda, como é feito esse primeiro contato com a empresa?

ANEXO B– Fotos



Figura 1: Ilustração das atividades em um armazém.
Fonte: Sistema CONSINCO.



Figura 2: Setor de Recebimento.
Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.



Figura 3: Setor de Recebimento – Etiqueta de Endereçamento.
Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.



Figura 4: Estrutura Porta Paleta.
Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.



Figura 5: Estrutura Flow Rack.
Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.



Figura 6: Caixa padrão para Embalagem.
Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.



Figura 7: Setor de Expedição.
Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.



Figura 8: Área de Picking.

Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.



Figura 9: Coletor de Radio Frequência.

Fonte: Dados secundários da Riograndense Distribuidora LTDA.