



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDSON FERREIRA DE ARAUJO

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DA
CIDADE DE SOUSA – PB**

**SOUSA – PB
2016**

EDSON FERREIRA DE ARAUJO

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DA
CIDADE DE SOUSA – PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcos Macri Olivera.

EDSON FERREIRA DE ARAUJO

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DA
CIDADE DE SOUSA – PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Monografia aprovada em: 05 /10/ 2016

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Me. Marcos Macri Olivera
CCJS - UFCG

Examinador (a) Prof. Dr^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
CCJS – UFCG

Examinador Prof. Me Orlando Gomes da Silva
CCJS – UFCG

Dedico esta Monografia, bem como todas as minhas conquistas, ao Grande Deus que nos permite todas as coisas.

Dedico a minha esposa Maria Rafaela que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, ao meu filho Heitor, inspirador dos meus sonhos, e aos meus pais com quem embora não tenham conhecimento sobre isto, mas, sobretudo iluminam de maneira especial os meus pensamentos me instigando a buscar mais conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de inúmeras reflexões da minha vida pessoal e profissional. Realizá-lo foi um desafio constante suscitado no decorrer deste curso Graduação e da minha experiência profissional na área de administração de empresas, o qual me motivou para a escolha deste relevante tema, e que nesse momento se concretiza, fazendo-se necessário reconhecer e agradecer a todos aqueles que contribuíram para construção desta conquista.

Quero agradecer primeiramente a Deus, pela vida e a possibilidade de vivenciar esse caminho fortuito, por proporcionar tantas oportunidades únicas e por colocar em minha vida tantas pessoas especiais, por ter me dado força para superar tantas dificuldades que transcorreu esse período de formação acadêmica, cuidando do meu corpo e mente cansada, velando as noites em claro, alegrando-Se e aplaudindo cada vitória, e principalmente renovando minha fé e esperança, sendo o alicerce que me fez vencer as barreiras e, com simplicidade, poder chegar até o fim desse brilhante percurso. A Ele toda gratidão.

Na construção deste trabalho, quero agradecer e expressar o meu terno agradecimento, pois esta conquista concretiza-se com a contribuição de cada uma delas:

Aos meus pais Francisco Silva de Araújo e Francisca Ferreira de Araújo, fonte de sabedoria, amor, humildade, bondade e simplicidade. Por acreditarem que eu poderia chegar até aqui, com a mesma confiança, entusiasmo e dedicação em que iniciei este curso, por me acompanharem em todos os momentos difíceis em que passei, me encorajando, incentivando e, especialmente por crer, assim como eu, em meus propósitos.

Aos meus irmãos, que se fizeram presentes em vários momentos da minha caminhada. Por acreditarem na minha capacidade, pela amizade fraterna, pelo apoio e estímulo.

Ao meu filho Francisco Heitor por estar comigo em todos os momentos de minha vida, sendo a inspiração para as minhas conquistas e me mostrando a intensidade do amor pleno que alguém pode transmitir em sua existência terrena.

A minha esposa Maria Rafaela Alves, pelo carinho, pela presença constante na concretização deste trabalho monográfico, compartilhando comigo as dificuldades e alegrias, depositando em mim palavras de incentivo e apoio incondicional, fazendo-me acreditar que eu seria capaz de vencer esse desafio e tantos outros que perpetuam nossas vidas. A você transmito minha gratidão, amor e respeito!

Aos meus amigos, presentes desde o início do curso compartilhado vários momentos especiais, proporcionando-me um grande aprendizado de vida, por esse tempo de amizade, convivência e estudos.

Ao corpo docente do Curso pelos ensinamentos transmitidos, os quais me subsidiarão profissionalmente por toda a vida.

Meus agradecimentos ao meu Professor Orientador Me. Marcos Macri Olivera, pela aceitação e por permitir discutir um tema relevante ao meu futuro profissional e que fez o possível para me orientar prontamente. Sua orientação convicta e competente, seu incentivo e testemunho de seriedade, permitiram-me efetivar este estudo.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, cooperaram para o meu sucesso e concretização desse trabalho.

Muito Obrigado!

“Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mas fazer uma história nova”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

O estudo da logística vem crescendo e ganhando mercado nos últimos anos dentro das empresas, isso surgiu com a necessidade das companhias organizacionais por um gerenciamento e administração eficiente, visando assim, proporcionar melhorias dos custos operacionais e a melhor disponibilidade dos produtos, adaptando-se as reais exigências do público alvo. Para tanto, o presente trabalho objetivou descrever o sistema logístico de distribuição na empresa Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA em Sousa – PB. Assim, essa produção pretendeu instigar reflexões referentes ao nível de serviço prestado pela organização, à qualidade ofertada aos clientes, bem como o reconhecimento destes mediante os seus serviços e processos, numa sociedade cada vez mais exigente e sabedora de seus direitos. O estudo proposto possibilita aos profissionais de Administração a interação com a realidade empresarial, oferecendo conhecimentos mediante a percepção quanto aos serviços ofertados por instituições que exercem a função de Logística. Relativo aos dados coletados, estes apontam para os serviços executados prontamente no setor logístico de distribuição, compreendendo desse modo as atividades à revenda de mercadorias necessitam da adoção dessa importante estratégia para administrar seus estoques, bem como também de uma intensa realização de uma gestão de operações, desde a negociação para a compra dos produtos até a venda final aos clientes, o que requer a responsabilidade, na íntegra, dos gerentes de venda, uma vez que asseguram, além do comprometimento do setor comercial, a efetiva ação de vendas e consequente retorno financeiro, configurando dessa forma, o principal intento da empresa. Salienta-se a relevância de todos os elementos e tarefas que garantem o bom funcionamento da empresa, os quais precisam de sistema um de informações, que facilite os trâmites a serem realizados, de modo a efetivar o processo gerencial, fundamentais a qualquer organização, e que neste âmbito, recai principalmente ao setor de logística. Utilizando-se do método estudo de caso, esta pesquisa enquadra-se como descritiva, por demonstrar melhor os elementos da proposta do trabalho realizado. Concernente à obtenção de resultados eminentemente importantes ao contexto investigado, utiliza-se a coleta de informações, conceitos e dados em livros, dissertações, publicações eletrônicas e outros documentos escritos, com abordagem descritiva e de cunho qualitativo, que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, em função de oferecer uma visão ampla sobre um determinado fenômeno. O estudo evidenciou ainda, o conhecimento das dificuldades, assim como os aspectos positivos que encenam a empresa na área de logística Assim, a pesquisa procurou mostrar como ocorre o funcionamento do departamento de logística da Distribuidora DSA. Foram identificadas sinteticamente as principais atividades que o setor desempenha, ou seja, as atividades consideradas fundamentais, como: recebimento de mercadorias, organização do armazém, controle de estoque, sistema estoque de segurança, roteirização, entre outras. Nesse âmbito, foram descritas todas as atividades, inteiramente condizentes com o exposto na literatura, conforme os embasamentos dos autores apresentados nessa discussão.

Palavras-chaves: Sistema Logístico Empresarial. Distribuição. Atividades da Logística.

ABSTRACT

The logistics study has been growing and gaining market share in recent years within the companies that came up with the need for organizational companies for management and efficient administration, thus aiming to provide improvements in operating costs and better availability of products, adapting the real needs of the target audience. Therefore, this study aimed to describe the logistics distribution system in the company Distribuidora LTDA Food Smile in Sousa - PB. Thus, this production intended to instigate reflections on the level of service provided by the organization, the quality offered to customers, as well as recognition of these by their services and processes in an increasingly demanding society and aware of their rights. The proposed study enables management professionals to interact with business reality, offering knowledge through perception of the services offered by institutions engaged in the logistics function. Relative to the collected data, they point to the services performed promptly in the logistics distribution industry, comprising thereby the goods resale to the activities require the adoption of this important strategy to manage their inventory, and also an intense performance of an operations management from the negotiation for the purchase of products to the final sale to customers, which requires responsibility, full, sales managers, as they ensure, in addition to the commitment of the commercial sector, the effective share of sales and consequent return financial, setting thus the main purpose of the company. We stress the importance of all elements and tasks that ensure the proper functioning of the company, which need an information system that facilitates the procedures to be performed in order to carry out the management process, fundamental to any organization, and that this scope, falls mainly to the logistics industry. Using the method of case study, this research fits as descriptive, for demonstrating best elements of the proposed work. Concerning the obtaining highly significant results to the investigated context, we use the collection of information, concepts and data in books, dissertations, electronic publications and other documents with descriptive approach and qualitative nature, which is characterized by development and clearing of ideas, function to provide a broad overview of a particular phenomenon. The study showed also the knowledge of the difficulties, as well as the positive aspects of staging the company in logistics. Thus, the research sought to show how is the operation of the logistics department of the Distributor DSA. synthetically they were identified the main activities that the sector plays, or activities considered essential, such as receipt of goods, organization of warehouse, inventory control, stock security system, routing, among others. In this context, all activities have been described, entirely consistent with the discussion in the literature as the soffits of the authors presented in this discussion.

Keywords: Business Logistics System. Distribution. Activities Logistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Pensamento Logístico.....	23
Figura 2: Movimentação de mercadorias no sistema de distribuição física.....	32
Figura 3: Detalhamento do custo total relativo à função dos depósitos no sistema de distribuição.....	33
Figura 4: Formação de roteiros a partir do desenho de uma pétala de margarida.....	36
Figura 5: Nível de Serviço Logístico.....	44
Figura 6: Organograma da Empresa – DSA.....	55

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Abrigo de produtos e Agrupamento no Armazém.....	61
Imagem 2: Consolidação, transferência e transbordo do armazém.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do conceito de Logística.....	25
Quadro 2: Nível do serviço de Logístico.....	46
Quadro 3: Qualidades do sistema logístico.....	47
Quadro 4: Deficiências do sistema logístico.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DO PROBLEMA AO TEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 MARCO HISTÓRICO DA LOGÍSTICA.....	20
2.2 CONCEITO DE LOGÍSTICA.....	25
2.3 A FUNÇÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL.....	28
2.4 A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA EM CONSOLIDAÇÃO COM AS DEMAIS ÁREAS DA EMPRESA.....	31
2.5 ATIVIDADES QUE INTEGRAM A LOGÍSTICA.....	35
2.5.1 Itinerário de veículos	35
2.5.2 Controle de estoque	37
2.5.3 Recebimento de mercadorias	38
2.5.4 Conferência de mercadorias	39
2.5.5 Manutenção e organização do estoque	39
2.5.6 Movimentação e montagem de cargas	40
2.5.7 Carregamento e acomodação das mercadorias	41
2.5.8 Veículos e equipe de entrega	42
2.6 O SERVIÇO LOGÍSTICO.....	43
2.7 QUALIDADES E DEFICIÊNCIAS DO SISTEMA LOGÍSTICO.....	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	50
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	50
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	51
3.4 COLETA DE DADOS.....	51

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA “DSA – DISTRIBUIDORA SORRISO ALIMENTOS LTDA SOUSA – PB”.....	54
4.2 O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E AS ATIVIDADES DA LOGÍSTICA.....	56
4.1.1 Recebimento de mercadorias	58
4.1.2 Organização física do armazém	60
4.1.3 Controle de estoque	62
4.1.4 Sistema estoque de segurança	64
4.1.5 Roteirização	65
4.1.6 Montagem das cargas	66
4.1.7 Conferência e carregamento	66
4.1.8 Distribuição física	67
4.1.9 Conferência do retorno da rota	69
4.1.10 Apresentação de pessoal da equipe e veículos de entrega	70
4.1.11 Relação empresa/fornecedores	70
5 CONCLUSÃO	71
RECOMENDAÇÕES	75
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICES	79

1 INTRODUÇÃO

O estudo da logística vem crescendo e ganhando mercado nos últimos anos dentro das empresas, isso surgiu com a necessidade das companhias organizacionais por um gerenciamento e administração eficiente, visando assim, proporcionar melhorias dos custos operacionais e a melhor disponibilidade dos produtos, adaptando-se as reais exigências do público alvo.

Conforme afirma Francischini (2002), essa asserção é uma das principais preocupações do administrador logístico, no tocante a conjuntura de conhecer quais são os custos relacionados ao armazenamento dos estoques e a distribuição por ele gerenciada.

Na década de 1990, a logística começou a ser entendida como uma possível fonte de vantagem competitiva. Inicialmente, com apenas uma área de suporte operacional para as organizações, a logística vem passando por uma transformação dentro das empresas que percebem, nessa área, oportunidades de se diferenciar da concorrência, sendo cada vez mais proativa.

Dessa forma, entendemos que “com a globalização e o nascimento da Internet no mundo moderno, a logística se mostrou muito mais que necessária. Com isso, as pessoas passaram a adquirir produtos no conforto de suas próprias casas, aparecendo cada vez mais campo para a logística crescer. As empresas de hoje em dia devem estar preparadas para a competição logística a nível mundial, prontas para fazer entregas ao outro lado do mundo em menos de 24 horas, mesmo dentro de seu território local, mudando, assim, o foco de empresas multinacionais” (LARRANAGA, 2003, p. 27).

Segundo o exposto, uma das áreas mais importantes da logística se constitui na distribuição, assim o gerenciamento de suas atividades é fundamental para a o controle dos custos e para garantir vantagem competitiva em relação aos concorrentes, em um mercado cada vez mais competitivo e que exige das empresas distribuidoras, estratégias de logísticas bem planejadas e precisamente executadas.

No entanto, Gonçalves (2010) ressalta que o setor de logística empresarial trata-se do gerenciamento dos materiais, por meio do uso de técnicas de previsão de consumo e distribuição, sistemas de controle dos estoques etc., cujo objetivo principal é adequar os níveis de estoques às necessidades dos usuários dos diversos materiais, com o menor custo possível, sem comprometer o nível de serviço esperado para atender às exigências dos usuários.

Portanto, é relevante se analisar a logística nas organizações fundamentando-se na seriedade do tema no cenário atual. Os valores inerentes à atividade logística representa uma

grande parte dos custos totais dos produtos. A minimização desses custos torna-se um diferencial diante da competitividade, sendo a logística um campo de investimento para sobrevivência da empresa.

O setor logístico é uma ferramenta de grande importância dentro das empresas, pois facilita o atendimento de forma constante à demanda de bens e serviços específicos, permitindo a mutação durante todo o ano, como também proporciona a continuidade nas operações para seguir sem adversidades. Assim, utilizada de forma eficaz auxilia na redução de falhas e custos, podendo obter melhorias na realização de sua produção, trazendo uma maior segurança e auxiliando nas tomadas de decisões. Além de ajudar a organização a minimizar o declive entre a distribuição e a demanda, concebendo receitas no futuro.

1.1 DO PROBLEMA AO TEMA

Com ênfase na logística de distribuição, ressalta-se ser um diferencial, o nível de serviço prestado pela organização, a qualidade ofertada aos clientes, bem como o reconhecimento destes mediante os seus serviços e processos, numa sociedade cada vez mais exigente e sabedora de seus direitos. Assim, surge a necessidade de analisar a distribuição e identificar as falhas dos sistemas e propor as devidas melhorias para perpetuação no mercado, com vistas na satisfação do cliente.

O sistema de distribuição logístico requer um planejamento bem elaborado para operar no decorrer do tempo, sendo necessário para a empresa considerar algumas mudanças que podem diretamente impulsionar esse sistema, tais como: mudanças no mercado, na economia, na legislação, no composto de produtos da empresa e do mercado e o surgimento de novas tecnologias (ALCÂNTARA, 2003).

Desta forma, o presente trabalho foi construído pela necessidade da organização em atingir os níveis de serviço exigidos pelos clientes, sendo essencial que toda a logística esteja integrada e operante na busca de objetivos comuns. Dentro dessa estrutura, a logística de distribuição é o elo entre toda a cadeia (incluindo a empresa, seus fornecedores e prestadores de serviço) e o cliente final, sendo este o foco principal para a progressão empresarial.

Nesse sentido, a “Logística é aquela parte do processo da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e estocagem eficiente e eficaz de produtos, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem ao ponto de consumo, a fim de atender as necessidades dos clientes (MOURA et al, 2004, p. 8; CARVALHO, 2002, p. 31).

A distribuição por meio do sistema logístico proporciona o desempenho de funções importantes no gerenciamento global da empresa, ou seja, atua na compensação de possíveis falhas nas projeções de demanda, como também auxilia na melhoria da manutenção dos recursos humanos e físicos da manufatura organizacional.

Para Ballou (2006, p. 26), a logística “é um campo relativamente novo do estudo de gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção”. O autor afirma que para “[...] prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos” (BALLOU, 2011, p. 17).

Conforme Pozo (2010) é essencial à correta administração de materiais pode ser mais facilmente percebida quando os bens necessários estão disponíveis no momento exato e corretos para atender as necessidades de mercado. Desse modo, é evidente que uma boa administração no fornecimento significa sistematizar a movimentação de suprimentos com as exigências de produção, levando aos clientes a plena satisfação dos serviços e produtos ofertados pela companhia.

Um fator de suma importância no setor de distribuição é o estoque, já que uma empresa facilita ao administrador o trabalho de entrega da sua produção com presteza e rapidez, além de simultaneamente proporcionar ao gestor da empresa a operar com situações diversas, favorecendo assim, consolidar a quantidade de material estocado, objetivando a redução dos investimentos feitos pela empresa.

A empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA tem como objetivo o comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados. Inicialmente abraçou a oportunidade e demanda do setor atacadista, para expandir suas vendas, crescendo gradativamente e se perpetuando no mercado vigente.

Com o sucesso da companhia, suas atividades foram se ampliando, e consequentemente a atuação no mercado, concernente à diversificação de produtos.

Com o seu desejo de ser reconhecida pelo seu ótimo atendimento e satisfação dos seus clientes, ela também aspira alcançar um patamar de uma empresa de excelência no mercado, conhecida por comercializar produtos de alta qualidade, nos seus segmentos; assim continuando expandir seu mercado com previsões de abrir filiais em outros estados. Mantendo seu compromisso de atender e superar as expectativas futuras, atuando com responsabilidade social, e somando valores ao sistema logístico de distribuição.

Dessa forma, o sistema de logística ganhou um lugar de destaque e uma nova dimensão para os novos modelos de administração e gestão das empresas. Respalhando as considerações feitas anteriormente, esta pesquisa levanta a seguinte problemática: **Como a DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA utiliza o sistema logístico de distribuição?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever o sistema logístico de distribuição na empresa Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA em Sousa – PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Mapear o fluxo logístico da empresa Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA em Sousa – PB;
- ✓ Concluir quais técnicas de distribuição são utilizadas pela empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das principais dificuldades nos dias atuais nas organizações é encontrar o equilíbrio no setor de distribuição. No entanto, para se alcançar um bom desempenho nesta área nas empresas é necessário que o sistema logístico receba e disponibilize informações precisas, para que as decisões relativas aos níveis de distribuição de mercadorias da empresa sejam adequadas para evitar falhas na manutenção e fornecimento de materiais.

Vale salientar, segundo Ballou (2011), que através da redução de custos no processo de aquisição de materiais, é possível alcançar impactos sobre os lucros da organização bem maiores do que os obtidos com aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas.

O sistema de logística compreende uma parte integrante dos processos e atividades fundamentais de uma organização, entre tantos processos tem como responsabilidade assegurar a disponibilidade de produtos.

A Logística objetiva, principalmente, “assegurar a disponibilidade do produto certo, na qualidade certa, em condições adequadas, no local certo, no momento certo, com um preço justo para o cliente certo e com a melhor impressão” (GONÇALVES, 2010, p.346).

As instituições que oferecem serviços de distribuição, em especial, têm sua atenção voltada para esta premissa, pois a principal meta dessas empresas é ofertar um trabalho de qualidade aos clientes, procurando destacar-se no mercado de trabalho pela excelência de seus atributos comerciais. Para tanto, o sucesso empresarial das organizações que pretendem alcançar melhoria contínua em seus serviços e operações, dependem da satisfação do seu público alvo, para assim efetivamente conquistar os clientes potenciais, por isso, é fundamental que toda a equipe organizacional esteja envolvida, esforçando-se para desempenhar suas funções na busca constante pela excelência dos serviços prestados, bem como a qualidade dos produtos comercializados, uma vez que os processos organizacionais sejam respaldados pela confiabilidade dessa empresa.

Ademais, uma organização que tem como opção a qualidade deve saber interpelar adequadamente os sujeitos nesse âmbito, através do contato direto com os seus colaboradores, assegurando o bom atendimento, a satisfação e a fidelidade do cliente.

Ballou (2006, p. 45) afirma, “seja qual for à perspectiva a partir da qual se examina a questão – custo, valor para os clientes, importância estratégica para a missão da empresa, – a logística/CS é vital”.

A logística visa assistir seus clientes satisfatoriamente, para tanto, é preciso que as empresas busquem atender seus clientes, com os serviços e produtos que fazem parte da cadeia de suprimentos com a qualidade desejada e necessária.

Desta forma, é fundamental desenvolver esse tipo pesquisa, uma vez que, sua realização pode trazer muitos benefícios para o desenvolvimento de estratégias competitivas na empresa. Além disso, o estudo proposto é oportuno e de grande importância, pois possibilita aos profissionais de Administração a interação com a realidade empresarial, oferecendo conhecimentos mediante a percepção quanto aos serviços ofertados por instituições que exercem a função de Logística.

Para tanto, a empresa precisa direcionar um olhar consciente para redefinir as atividades exercidas em seu eixo, reconfigurando os processos e reavaliando os resultados pelos gestores em ângulos diferentes da organização, cujo objetivo visa à análise dos serviços prestados e a manutenção dos produtos ofertados, proporcionando legitimidade, crescimento e desenvolvimento sustentável da instituição.

Dessa forma, possuir os níveis adequados de estoque é de suma importância para a empresa. Com isso o trabalho apresentará alternativas viáveis e a aplicação correta de métodos e técnicas eficientes ao sistema de logística, dando ênfase a minimizar os impactos e ressaltando a notória execução que dá a empresa um retorno esperado mediante a redução no custo do percurso realizado em seu campo de mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARCO HISTÓRICO DA LOGÍSTICA

A princípio a Logística era de uso, inteiramente, voltado a operações militares, conforme explicitam Ferreira (2006) *apud* Novaes (2004). Para Schmitt (2002) as atividades logísticas e o seu emprego já eram realidade há séculos, contudo a expressão logística teve seu advento durante a Segunda Guerra Mundial, e foi utilizado para elucidar o conjunto de atividades de movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições, imprescindíveis para o controle gerencial naquela época.

As evoluções do sistema logístico desencadearam diversas conjunturas. Assim, Ferreira et al (2010, p. 09) conceituam esse período como um marco histórico.

Os anos 80 foram marcados pela globalização, que diminuiu fronteiras e aproximou o comércio. Parte desta evolução se deve aos computadores, que diminuíram de tamanho e triplicaram a velocidade das informações. Graças a eles, surgiram conceitos como MRP (*Material Resource Planung*), MRP II, ERP (*Enterprise Resource Planning*), *Supply Chain Management* e tantos outros vitais para a logística.

O surgimento da logística, nos tempos da Segunda Guerra Mundial, ocorreu por causa da necessidade que tinham os militares de recrutar estratégias de combate contra seus inimigos, concebendo dessa forma, a imposição dos generais ao delimitar equipes para controlar transportes de materiais como: munição, medicamentos, equipamentos que utilizavam (NOVAES, 2004).

A logística faz parte da história de vida do homem desde os primórdios da humanidade, quando os povos primitivos iniciaram uma preocupação em transportar os bens por eles produzidos e armazenar o excesso dos períodos de entressafra. Contudo, as primeiras considerações de logística começaram a surgir na Segunda Guerra Mundial. Antes segundo Ballou (2011), ela permanecia adormecida, pois existia uma filosofia influente para conduzi-la. Assim, as atividades da logística atualmente conhecida eram conduzidas por outros departamentos da organização. Algumas organizações em 1945 realocaram as funções de armazenagem e transporte sob a supervisão de apenas um único gerente. As primeiras a empregarem essa mudança, foram às indústrias alimentícias.

Mediante a realidade econômica vivenciada pelas organizações, caracterizado pela grande competitividade, o maior desenvolvimento tecnológico, o acréscimo da oferta de serviços e produtos os quais procuram atender as necessidades dos clientes, ligado ao

desenvolvimento dos recursos humanos, as organizações partem na procura de ações que as leve a reduzir os custos e assim fundamentam-se na Logística como estratégia eficaz.

Ballou (2011) faz menção às condições tecnológicas e econômicas que contribuíram para o desenvolvimento da logística, dentre elas destacam-se: as alterações nos moldes e atitudes na demanda dos consumidores, onde um novo modelo de cidade surgia, quando as periferias aumentavam, a população da zona rural migravam para as cidades, assim os varejistas necessitam estar junto da população e ainda oferecer uma maior variedade de produtos. Isto acarretou nos serviços de entrega, um aumento nos estoques totais, provocando maior custo.

Os comerciantes da época perceberam que manter um alto estoque, gerava grandes custos, assim transferiram esta função para o fornecedor, resultando na precisão de entregas mais frequentes e organizadas. Outro ponto foi a pressão por custo nas indústrias ocorrendo um crescimento econômico sinóptico.

Segundo o autor, no período pós Guerra nos Estados Unidos, houve grande recessão, ocasionando num período de pressões nos lucros. Assim os Gestores da época procuraram novas ferramentas de melhorar a produtividade e a logística oferecia esta oportunidade, neste momento a logística é vista como a última fronteira para a redução de custos nas empresas. Muitas empresas não sabiam ao certo de quanto eram seus custos logísticos, somente quando os analistas iniciaram suas pesquisas, em meados dos anos 50, descobriu-se que os níveis de custo eram espantosos.

A logística é responsável pela circulação de insumos que vai desde o fornecedor até o consumidor final, apresentando atividades específicas. Na logística atual, encontram-se algumas áreas do sistema, sendo as seguintes: Logística de armazenagem, Logística de suprimento, Logística de fabricação e Logística de distribuição e ainda se destacam a logística reversa e a logística retardada. (CARVALHO, 2009)

A logística de Armazenagem segundo Bowersox et al (2006), oferece maior funcionalidade do que apenas o armazenar de materiais. Segundo o autor, ela produz uma eficiente ferramenta na redução dos tempos de estocagem, assumindo a capacidade de garantir maior sortimento no atendimento ao pedido do cliente.

Na Logística de Suprimentos, Chopra (2003), define como o trânsito de suprimentos e produtos que se deslocam pelo circuito fornecedor, fabricante, distribuidor, logística até chegar ao cliente final.

O transporte de materiais está dividido em duas funções: o suprimento físico e a distribuição física, segundo Arnold (2006). O suprimento físico compõe o processo de

movimentação inicial da cadeia de suprimentos e é todo o transporte e armazenagem dos produtos no trajeto fornecedores até a produção. A distribuição física finaliza com o armazenamento e transporte dos produtos acabados até o consumidor final.

A distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento dos produtos finais da firma. É a atividade mais importante em termos de custos para maioria das empresas, absorvendo cerca de dois terços dos custos logísticos (BALLOU, 2011). Ainda de acordo com o mesmo, a distribuição física trabalha principalmente com bens acabados ou semiacabados desde o término do processo produtivo até o consumidor final, passando pelo controle no depósito da empresa e transporte até o depósito ou cliente.

Segundo Pantuza (2003), essa movimentação via meios de transporte, deve levar em consideração aspectos como a velocidade e confiabilidade de entrega, os custos de transporte, a flexibilidade da rota e a integridade dos produtos.

Há tempos as organizações procuram agilizar seus processos, pois o mercado está cada vez mais acirrado. O importante é que as organizações estejam ligadas para atender as expectativas dos seus consumidores e com isso consiga conquistar seu lugar no mercado. Produzindo de produtos e serviços de qualidade, cumprindo seus prazos e maximizando seus lucros. A logística acaba sendo um dos fatores mais importantes nessa busca, pois uma logística integrada de trazer resultados positivos para organização. Entretanto para que a organização tenha sucesso em seu sistema logístico, ela terá que desenvolver não apenas sua organização, mais também estabelecer um perfeito relacionamento com seus fornecedores, criando uma parceria, onde os dois lados possam ganhar.

Dentro da organização os departamentos não devem atuar de forma isolada, mas sim integrada. Impedindo assim conflitos internos, que possam prejudicar todo o planejamento logístico. Destarte, os colaboradores e os departamentos precisam interagir de uma forma positiva e com um único foco.

A história da logística, segundo John Kent e Daniel Flint (apud FLEURY et al., 2009), divide-se em cinco eras, na qual cada fase representa um período inerente a evolução do pensamento logístico.

A figura 1 elucida a evolução do pensamento logístico, segundo os autores supracitados.

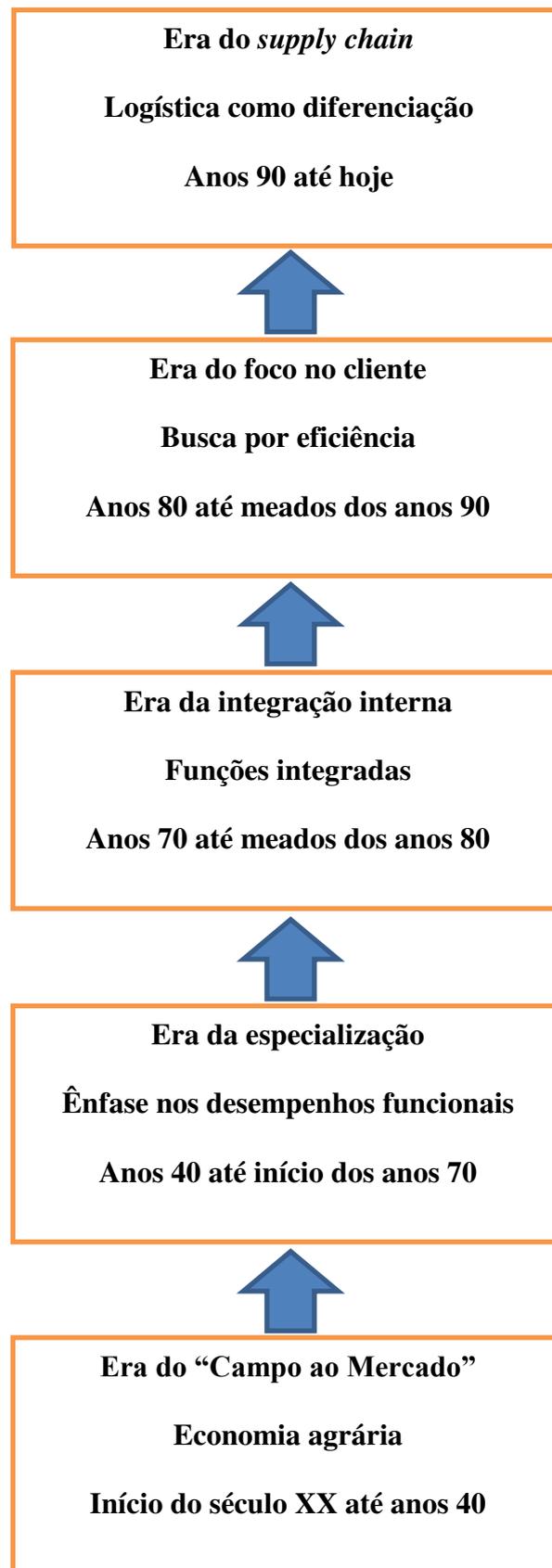


Figura 1: Evolução do Pensamento Logístico

Fonte: Fleury (*et al.*, 2009). Adaptado pelo autor.

A primeira etapa intitulada era do “campo ao mercado” surgiu no início do século XX até meados da década de 40, tendo como principal embasamento a economia agrária. Nesse âmbito, a principal preocupação respaldava-se nas questões relativas ao transporte para escoamento da produção agrícola.

A segunda era denominada “funções segmentadas”, iniciou-se no ano de 1940 e estendeu-se até o começo da década de 70, sobre forte influência militar, uma vez que a expressão “logística” sobreveio da movimentação e garantia do abastecimento das tropas nas guerras bélicas. Assim, o pensamento logístico está intrinsecamente ligado a identificação dos principais prismas da eficiência no trânsito de materiais, concernente as questões de armazenamento e transporte, elucidadas de modo segregado no contexto da distribuição das propriedades.

A terceira era chamada de “funções integradas”, teve seu advento na década de 70 expandindo-se até os primeiros anos da década de 80. Essa fase trata-se do início de uma visão incorporada nas atividades logísticas, mediante a análise dos aspectos primordiais, como custo total e abordagem de sistemas. A premissa tinha, pela primeira vez, uma visão na distribuição física, a qual objetivou abarcar um prenúncio vasto de funções, sob a influência da economia industrial. A ênfase recaía sobre a observação inerente, neste período, o qual favorecia o aparecimento do ensino e da prática da Logística, concedidos sobre o gerenciamento alicerçado das atividades de transporte de suprimentos e distribuição, armazenagem, controle de estoques e manejo de produtos.

A quarta era “foco no cliente”, se iniciou anos 80 e perpassou até meados dos anos 90. Esta fase veio notoriamente explicar a aplicação de métodos quantitativos e qualitativos às atividades logísticas, cujo fim proposto foi assistir as reais necessidades e satisfazer as perspectivas de seus clientes. Ressalta-se principalmente nas questões relativas à produtividade e custos de estoque. Neste período transcorreu a identificação de um intenso do interesse pelo ensino e pesquisa da Logística nas instituições de Administração.

Por fim, a quinta era, compreende um período que vai de meados da década de 90 até a atualidade, desenvolve-se sob as ações estratégicas, como salienta seu estereótipo: “A logística como elemento diferenciador”. Assim, identificou-se sendo última baliza empresarial em que se pode explorar novas prerrogativas competitivas, mediante o conceito de *Supply Chain Management*, que evidencia a globalização e o avanço na tecnologia da informação. Esse período vem acarretar maior preocupação com as áreas de integração, dentro das organizações, entre as diferentes funções, além de dar uma maior relevância nas ponderações logísticas no elevando o nível de planejamento estratégico das empresas.

Com o exposto, vale salientar que toda a evolução reflexiva sobre esta premissa, identificou-se que a logística no passado era meramente vista como um processo de abastecimento de materiais ou mesmo atividade de transporte na distribuição física, que a partir dos anos 80, ganhou uma maior abrangência, quando as organizações perceberam a sua importância na administração integrada dos processos de suprimentos, produção e distribuição física, ficando estabelecido o conceito da logística integrada (BRAZ, 2004).

Nessa perspectiva, foi considerado importante para as operações empresariais as mudanças concernentes à evolução do pensamento logístico, ou seja, mudanças referentes as questões que tratam da melhorias das atividades dos estoques, dos insumos, da infraestrutura de transporte, da capacidade de gestão e dos produtos acabados são estes elementos cruciais para o bom desempenho logístico das organizações e o sucesso da empresa.

2.2 CONCEITO DE LOGÍSTICA

O conceito de logística compreende formas e autores diferentes ao longo da história. O Quadro 1 abaixo apresenta uma síntese dos principais conceitos atribuídas ao sistema de logística ao decorrer do tempo, para melhor compreendermos essa atividade empresarial e aplicarmos de maneira eficaz dentro da organizações.

Quadro 1: Evolução do conceito de Logística

<i>American Marketing Association</i> - 1948	Movimento e manutenção de mercadorias do ponto de produção ao ponto de venda.
<i>National Council of Physical Distribution Management</i> - 1962	Movimento desde os fornecedores, passando pela cadeia produtiva e em direção aos consumidores. Atividades de transporte, estocagem, previsão de vendas, escolha e localização das fábricas e entrepostos.
John F. Magee - 1968	Gestão do fluxo.
C. A. Stone – 1968	Determinação das necessidades, suprimento, distribuição e manutenção.
James L. Heskett, N. A., R. M. Ivie et Glaskowsky Jr. – 1973	Tornar disponível as mercadorias em um lugar e tempo determinados.
James L. Heskett - 1977	Atividades que coordenam o fluxo de produtos. Nível de serviço a custo mínimo.
<i>Council of Logistics Management</i> - 1986 Lambert & Stock - 1993 David H. Taylor - 1997	Planejamento, implementação e controle de fluxos físicos, de informação e da estocagem, para satisfazer às especificações dos clientes.
A. Rushton et J. Oxley - 1993	Fluxos físicos e da informação.
John L. Gattorna - 1994	Processo de gestão estratégica que utiliza o marketing para satisfazer os pedidos com o menor custo.
J. Copper, M. Browne et M. Peters - 1994	Logística do suprimento, logística da produção e

	logística da distribuição.
J. C. Jonson et D. F. Wood - 1996	Processo inteiro de movimentação dos materiais que entram, pasma e saem da empresa.
IMAM - São Paulo - 1996	Integração, coordenação e controle da movimentação dos materiais, estocagem dos produtos finais e informações.
D. J. Bowersox et D. J. Closs - 1996	Sistema de controle dos fluxos físicos para suportar a estratégia das "unidades de negócio".
Tixier, Mathe et Colin 1996	Garantia de menores custos, coordenação entre a oferta e a demanda nos planos estratégico e tático.
Martin Christopher - 1997	Gestão estratégica do fluxo de informação, de suprimento e a estocagem dos materiais e produtos acabados.
Ronald H. Ballou - 1999	Missão de disponibilizar o produto certo, no lugar certo e na hora certa dentro das especificações determinadas.
<i>Council of Logistics Management - 2000</i>	Parte da cadeia de suprimento que realiza a movimentação e o armazenamento dos produtos.
Novaes - 2001	Área que toma conta dos processos de movimentação e armazenagem
<i>Council of Logistics Management - 2001</i>	O processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações associados, cobrindo deste ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor.

Fonte: (Schmitt, 2002, p.19 *apud* Nunes 2001, p. 55). Adaptado pelo autor.

De acordo com Carvalho (2009, p. 17):

A palavra logística é de origem francesa. Era utilizada pelo meio militar e significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Podendo ser definida de outras formas, ciência militar que trata do alojamento, equipamento e transporte de tropas, da produção, distribuição, manutenção e transporte de material e de outras atividades não combatentes relacionadas.

Carvalho (2009) ressalta que não poderia faltar aos soldados de guerra: munições, armamentos, alimentos, medicamentos, vestuários em quantidades adequadas e em tempo hábil, pois não haveria razão de supri-los após o combate, uma vez que a maioria ou a totalidade deles já estaria sem vida.

Para Campos (2007), a logística apresenta-se como algo antagônico, pois é uma das atividades mais antigas e um conceito gerencial dos mais modernos, assim podemos resumir a função logística como a responsável por armazenar, comprar e distribuir materiais e produtos acabados pela cadeia de produção, gerando o menor custo possível e ainda buscando integrar todos os departamentos da entidade empresarial.

Foi promulgada pelo Conselho de Administração Logística (Council of Logistics Management) outra acepção sobre a organização profissional de gestores de logística, professores e práticos, formados em 1962, cujo intento era oferecer educação continuada e fomentar o intercâmbio de ideias. Para Ballou (2011, p. 21):

Portanto, logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Fleury (2009) afirma que o conceito de logística nos modelos atuais é recente. Segundo o autor no Brasil, na segunda metade da década de 80, já se falava em distribuição física, fazendo estudos de localização de depósitos e modelagens. A indústria já começava a demandar, a perceber que não era mais adequado que a distribuição física fosse gerenciada pela área comercial, como acontecia.

Para Bowersox (2008) a logística é um esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente ao menor custo total possível. Para Ballou (2011, p. 15), estuda como a administração pode prover melhor nível de lucro nos serviços de distribuição aos consumidores por meio do planejamento e organização com controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visem facilitar o fluxo de produtos.

Na definição de Christopher (1997, p. 02) é o processo de gerenciar a aquisição a movimentação e a armazenagem de materiais peças e produtos acabados e os fluxos de informações correlatas através das organizações e dos seus meios de marketing podendo assim aumentar os lucros presentes e futuros por meio do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Para Ballou (2011), as organizações até os anos 50 preocupavam-se apenas com o transporte e a armazenagem, não utilizando uma gestão integrada. Apenas após a década de 70 é que passa a integrar a administração de materiais e a distribuição física.

Assim percebeu-se depois, que a transformação da logística empresarial em uma disciplina era chave para diminuir os custos e melhorar os processos. Nesse estudo voltou-se na definição do papel que os transportes principalmente o aéreo, poderia desempenhar na distribuição física. Analisou-se também o alto custo desse transporte que inviabilizava o uso deste serviço, entretanto o ponto fundamental para sua adesão seria seu menor custo total, decorrente da adição das taxas do frete aéreo e do menor custo devido à diminuição dos estoques, obtido pela maior velocidade da movimentação por via aérea (BALLOU, 2011, p. 30). Assim a contrapartida de um custo pelo outro, conceituou-se o custo total, reagrupando a

lógica das atividades nas organizações, além de ajudar a justificar e também a explicar a reorganização das atividades de distribuição.

As diversas definições apresentadas anteriormente, em sintonia, evidenciam a essência da gestão do sistema logístico. Contudo, a logística preocupa-se não só com a movimentação física de mercadorias. Na realidade, muitas organizações que produzem serviços em vez de produtos físicos têm substanciais problemas logísticos.

A missão fundamental da logística pode ser descrita como afirma Ballou (2011, p. 21):

[...] a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa. Pelo que a logística atualmente representa para as organizações pode-se afirmar que esta não é, como se pode pensar, somente a distribuição física de produtos e realização de serviços a diversos clientes. Ela envolve um campo mais vasto, cujo objetivo soberano é garantir o sucesso organizacional pelo aumento sucessivo do grau de satisfação dos seus usuários.

A necessidade de incorporar novos meios para as questões da logística ganhou um crescimento interno que se expandiu para fora das organizações, constituindo, segundo Moura (2003, p. 38), uma “rede de organizações integradas”, desde os fornecedores de matéria-prima até os consumidores finais. Esta composição integrada se traduz na cadeia de abastecimento, que naturalmente se transformou na visão da logística contemporânea.

2.3 A FUNÇÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

A logística possui muitas funções no âmbito empresarial contribuindo assim para a atuação nas áreas de marketing, finanças, operações e estratégias corporativas. Nesse sentido, compreende a cadeia de suprimento que se estende para além das fronteiras da empresa coordenando os fluxos de materiais e informações sob os processos gerenciais que apresentam a logística como uma tarefa árdua que requer constante aprendizagem. Portanto, a principal função da logística provém do desenvolvimento organizacional, de forma a integrar os processos do negócio no decorrer da cadeia de suprimento (HARRISON, 2003).

Para Bowersox e Closs (2001, p. 19), a função da logística é “fornecer produtos ou serviços no local e momento esperados pelos clientes, e ressaltam que a implementação das melhores práticas logísticas é um dos grandes desafios das organizações na concorrência global”. Nessa perspectiva, cabe ressaltar ainda a definição apresentada no ano de 1991, segundo os autores, no qual “[...] o Council of Logistics Management (CLM) modificou sua

definição da administração da distribuição física, alterando o primeiro termo para logística de distribuição física”, assim, propondo uma nova concepção para essa conjuntura:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 19).

A função da logística, conforme Ballou (2011, p. 21) compreende: “[...] a obtenção, a manutenção e o transporte de materiais, pessoal e instalações”. Ou seja, “[...] a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”.

Gasnier (2002, p. 17) salienta aspectos diversos inerentes à função da logística empresarial:

[...] planejar, executar e controlar o fluxo e armazenagem de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias primas, materiais em elaboração, produtos acabados e serviços, bem como as informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (cadeia de suprimentos), com o propósito de assegurar o atendimento das exigências de todos os envolvidos, isto é, clientes, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente.

Para esse fim, faz-se necessário compor um gerenciamento logístico com vistas na utilização de um conjunto de ferramentas direcionadas ao mercado vigente. Dessa forma, as funções desenvolvidas pela logística empresarial através da cadeia de suprimento integram as atividades intrínsecas a gestão organizacional, visando à racionalização para execução de tarefas, as quais terão efeito promissor com menos desperdício, chegando a propósito final com excelência respaldando a devida atenção nas demandas dos clientes. Mediante as constantes transformações vivenciadas no mercado atual, deve-se focar na flexibilidade e capacidade em compreender e suprir as reais necessidades dos clientes (BALLOU, 2011; HARRISON, 2003).

Assim, a “Logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável” (BALLOU, 2011, p. 24).

Uma empresa que obtém a redução de custos através do sistema logístico, segundo Bowersox e Closs (2001), vincula suas ações empresariais com seus clientes e fornecedores. No entanto, essa integração deve iniciar internamente para sucessivamente propagar para o

ambiente externo. Essa ação resulta na criação de valor – valor para os clientes e fornecedores da empresa – e valor para aqueles que têm nela interesses diretos (BALLOU, 2011).

No cenário atual, em que a concorrência está gradativamente aumentando, a busca pela eficiência e a rentabilidade em curto prazo, requer das empresas um investimento, não somente em novas marcas, mas também na diversificação de seus produtos.

Para tanto, a aquisição sob a égide estratégica da logística, faz com que todo trabalho funcional necessite ser desempenhado de modo incorporado, devendo-se considerar que as “[...] operações internas isoladamente é útil para mostrar a importância fundamental da integração de todas as funções e atividades envolvidas na logística” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 43).

A logística sempre fez parte das atividades empresariais, entretanto “muitas de suas atividades típicas eram desempenhadas por outros setores da firma” (BALLOU, 2011, p. 36). Eram nas áreas de produção e marketing, que desenvolvia as funções da logística, mas a partir da reorganização sucessiva do incremento filosófico de logística empresarial, esse paradigma passou por uma divisão de funções.

Corroborando, Ching (1999) afirma que as atividades da logística foram divididas em primárias e secundárias:

1. Atividades primárias: consideradas fundamentais ao sistema logístico, correspondem ao maior montante do custo total da logística. Fazem parte deste grupo:

- ✓ transportes — métodos de movimentação dos produtos (rodoviário, aeroviário, ferroviário, marítimo), cuja função é contribuir com grande parcela do custo total de logística;
- ✓ gestão de estoques: gerenciamento dos níveis de estoque conforme necessidade da empresa;
- ✓ processamento de pedidos: determinação do tempo necessário para entrega.

2. Atividades secundárias: exercem a função de apoio para a garantia do bom funcionamento do processo logístico. Corresponde as seguintes sub-atividades:

- ✓ armazenagem — espaço para estoques;
- ✓ manuseio de materiais — movimentação de produtos no local de armazenagem;
- ✓ embalagens de proteção — necessárias para acondicionamento dos produtos;
- ✓ programação de produtos — necessidade de produção e reposição de itens da lista de materiais;
- ✓ manutenção de informação — base de dados para o planejamento e controle de todo o processo logístico.

Para Ching (1999), a logística consiste um elemento vital para a competitividade empresarial nos dias atuais, uma vez que ela pode conceder o fracasso ou o sucesso de uma organização. As funções desenvolvidas pela logística se relacionam com a prática de planejamento, organização e controle, cujo objetivo é assegurar e facilitar a movimentação dos produtos e de informações em toda a cadeia logística.

Portanto, é um instrumento fundamental para subsidiar os reflexos de um bom planejamento na distribuição dos produtos, aquisição de matérias-primas, fluxo de materiais, armazenamento físico etc., oportunizando assim, a redução de custos e aumento concorrência no mercado contemporâneo.

2.4 A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA EM CONSOLIDAÇÃO COM AS DEMAIS ÁREAS DA EMPRESA

Abarcando aproximadamente dois terços dos custos de logística, a distribuição física, conforme Ballou (2011), se destaca dentre as atividades da empresa referente aos dispêndios por trata-se de uma divisão da logística que compete a movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa.

Ballou (2011) relata que esse sistema de distribuição física visa garantir os fluxos dos produtos acabados ou semiacabados da empresa, atendendo as necessidades dos clientes, com um custo relativamente razoável.

O autor afirma que existem, nesse âmbito, dois tipos de mercados, os quais precisam de estratégias viáveis de distribuição. Assim, Bailou (2011), descreve que o primeiro tipo de mercado abarca os usuários finais, ou seja, aqueles que fazem uso do produto tanto para satisfazer suas necessidades como para criar novos produtos, com ressalva os consumidores industriais. O segundo mercado, denominado de intermediários, compreendem os consumidores das mercadorias, que compram com o intento de revender para outros intermediários ou consumidores finais.

A ênfase, segundo Ballou (2011), recai sobre a diferença fundamental que assiste esses dois mercados, ou seja, o volume e o perfil de compra de cada consumidor. Nessa perspectiva, os consumidores finais, em geral em maior escala, realizam suas compras em pequenas quantidades e constantemente. Os intermediários e empresas de manufatura adquirem a mercadoria em grande quantidade, executando essa prática em tempos mais dispersos. Ballou (2011) chama a atenção para essa premissa, uma vez que as empresas possuem uma miscelânea dos dois tipos de clientes, salientando a importância de um sistema de distribuição

física ágil, que atenda, em suma, as necessidades dos consumidores. A figura 3, abaixo explica da melhor forma, como ocorre o sistema de distribuição logístico.

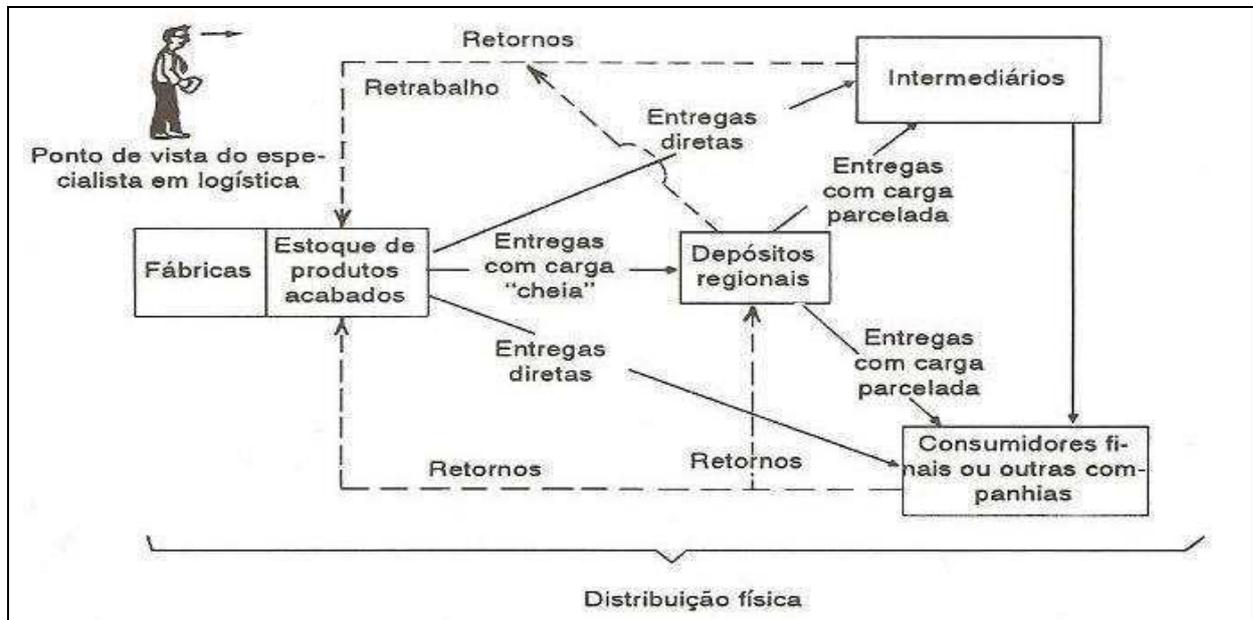


Figura 2: Movimentação de mercadorias no sistema de distribuição física
 Fonte: Ballou (2011, p. 41).

É possível, segundo o exposto, verificarmos o aumento progressivo do número de depósitos, bem como a minimização do custo de transporte, decorrente da eventualidade da realização dos grandes carregamentos para os armazéns com despesas menores, além da redução das distâncias percorridas dos armazéns até os consumidores finais.

Vale salientar ainda, de acordo com Ballou (2011), que os custos de processamento de pedidos e de estoque disseminam um comportamento adverso ao de transporte, já que ao aumentar o número de armazéns, necessariamente acrescenta-se o volume de mercadorias estocadas, acarretando assim a elevação dos custos com o estoque. Nesse viés, o custo de processamento de pedidos também encena um crescimento considerável no tocante ao espaço disponibilizado, pois novos armazéns também precisam de locais novos para realização dessa prática comercial. Assim, para efetuar com exatidão todos os fatores concernentes a distribuição, é necessário que o administrador utilize estratégias apropriadas, cuja finalidade compreende equilibrar o número de depósitos com os custos conflitantes, obtendo assim, a redução dos custos do sistema de distribuição.

A definição do custo total dada por Ballou (2011) é paralelo ao conceito de compensação de custos, pois aceita os gastos totais inerentes aos custos de processamento de pedidos, transporte e estoque, resultando no somatório da atividade de distribuição física. A

figura 3 abaixo mostra o ganho respectivo a respeito do estabelecimento dos depósitos no sistema de distribuição.

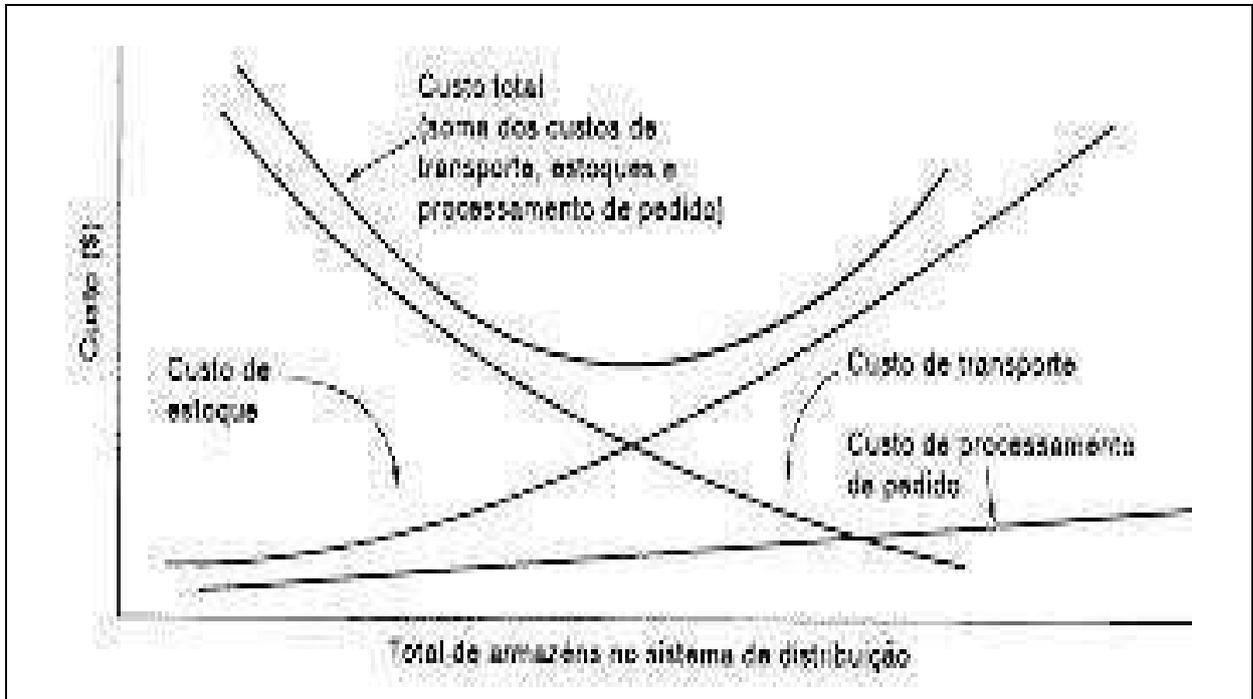


Figura 3: Detalhamento do custo total relativo à função dos depósitos no sistema de distribuição.

Fonte: Ballou (2011, p. 44)

De acordo com a figura apresentada, é evidente que o custo total mínimo não se posiciona no ponto mínimo de nenhum dos custos de processamento de pedidos, estoque ou transporte, no entanto corresponde ao ponto intermediário, que segundo Ballou (2011), ocorre a partir do processamento dos pedidos e de transporte, sendo encaminhado de forma conjunta, ocasionando na redução diminuição dos custos de distribuição quando comparado com a administração das atividades realizadas isoladamente. E ainda ressalta que a ideia de custo total, considerada fundamental nesse contexto, a fim de elucidar quais atividades seriam necessárias para constituir o sistema de distribuição física da empresa.

O conceito do sistema total é uma extensão do conceito de custo total (BALLOU, 2011, p. 45). O autor enfatiza a Área de Logística como um fator relevante na manutenção de uma visão sistemática. Contudo, nesse âmbito não basta apenas à precaução com o custo total da organização, uma vez que o conceito de sistema total estabelecido defende a importância de se atentar para os efeitos da tomada de decisão em benefício da empresa no momento vigente, podendo causar nos seus clientes ou colaboradores reações diversas.

Ballou (2011, p. 47), afirma que o “enfoque do sistema total observa os problemas de distribuição em termos abrangentes para descobrir relações, que caso negligenciadas, poderia levar a decisões subótimas”. Isto é, o autor salienta que é possível dentro e fora dos limites da empresa, a tomada de decisões, quando ignorada resulta em situações desvantajosas para o seu sistema logístico empresarial, assim também comprometendo as demais áreas que contracenam com esse paradigma.

A distribuição física, conforme Ballou (2011) sincroniza-se, especialmente, com duas áreas funcionais da empresa: Marketing e Produção.

O Marketing é considerado, para muitos estudiosos, parte integrante das funções de distribuição física na empresa, pois objetiva o mesmo princípio: a geração de lucros. Entretanto, delimita-se dois propósitos *para o alcance* deste resultado que é a concepção da demanda e o atendimento a ela, compreendendo, simultaneamente, que suas ações provêm do grau de incumbência que as detêm. No entanto, a distribuição física dá a sua contribuição para o desenvolvimento da função de marketing, favorecendo para o seu desenvolvimento mediante a competição implacável e a disputa crescente pela maior concentração do mercado, possibilitando as empresas o entendimento de que não bastava apenas expor os produtos no mercado, antes precisavam conhecer o produto, e se este iria satisfazer as necessidades dos consumidores, ou despertaria ainda nestes clientes novas expectativas.

Para Ballou (2011), as duas finalidades do marketing “criação e atendimento a demanda” poderiam ser discutidas e executadas separadamente, no entanto, essa ação não corresponde o que observou-se, pois a distribuição física contribui diretamente para o crescimento da demanda, uma vez que oferta ao consumidor um atendimento preciso e eficiente, assegurando, dessa forma, a permanência da clientela, suscitando uma elevação das vendas, nesse âmbito.

A relação da distribuição física com a área de produção, como explana Ballou (2011), consiste na prática direta das atividades de produção e movimentação do patrimônio. Não há uma sintonia relevante com as demais áreas da empresa, assim como ocorre com a área de marketing. Contudo, entende-se que o acordo entre a produção e a distribuição física, transcorre da necessidade em desempenhar atividades de reabastecimento dos depósitos e demarcação da carga de produção das indústrias.

Portanto, a responsabilidade de criar novas metodologias que atendam a demanda de forma satisfatória, isso se dá, devido ao cenário competitivo que está em permanente mudança, o comportamento e as necessidades das pessoas também evoluem e existem conflitos entre as metas empresariais e os inúmeros interesses dos clientes. Dessa forma, cabe

ao administrador a busca da estabilidade, listando suas decisões e atividades a serem desenvolvidas na empresa, seguindo os princípios éticos e reconhecendo o papel a ser executado mediante o contexto e funcionalidade da distribuição física.

2.5 ATIVIDADES QUE INTEGRAM A LOGÍSTICA

Conforme ressaltado anteriormente, para desenvolver suas atividades com eficácia, a logística soma a seu propósito uma gama de ações, que segundo alguns autores, como Ching (1999) e Ballou (2011) concebem a classificação como atividades primárias e secundárias.

Assim, considerando a relevância dessas ações para a empresa, enfatizou-se a distribuição física, nas quais elencou algumas funções essenciais ao bom funcionamento e progresso da empresa.

2.5.1 Itinerário de veículos

A escolha e a direção dos veículos da empresa devem seguir parâmetros que atendam efetivamente os principais objetivos desta atividade, os quais compreendem a coleta ou entregas de mercadorias. Nessa perspectiva, segundo Ballou (2011), o gestor empresarial encontra-se face ao problema da escolha da melhor trilha a percorrer, contudo opta-se pela mínima distância ou ainda um menor tempo, ou por uma conjunção de ambos. Na atualidade, destaca-se o uso de técnicas matemáticas programáveis em computadores que vem auxiliar e facilitar na resolução desta adversidade. Contudo, Ballou (2011), propõe o cumprimento de um método simples, porém eficaz, conhecido como "o caminho mais curto", cuja interpretação pode ser feita através de cálculos manuais, ou com o uso de aparelhos eletrônicos como celulares, computadores, calculadoras, entre outros.

Para a execução desse método, Ballou (2011) afirma que é preciso considerar as restrições das capacidades de abastecimento nos pontos de origem e as necessidades de produtos nos pontos de destino, além dos custos incorporados aos caminhos acessíveis.

A empresa busca, por meio do itinerário de veículos, lograr uma rota com capacidade padrão de carregamento, com vistas a contemplar as reais necessidades dos clientes, com o menor custo possível. Nesse âmbito, vale salientar a importância do roteamento de veículos, o qual inclui alguns aspectos fundamentais a sua funcionalidade, como: a delimitação do número de veículos necessários ao itinerário, bem como suas capacidades; os pontos de

parada para cada coleta ou entrega segundo o roteiro dado a um veículo específico; e a sequência de paradas dos veículos.

Um problema inerente a roteirização, como expõe Ballou (2011), se refere à instância de diversas paradas e/ou vários veículos. A conjuntura surge mediante o número de roteiros que podem sobrevir nesse cenário, considerando um índice eventual e passível de se suceder. Para tanto, o uso de princípios operacionais norteadores podem solucionar esse disfunção. Para Ballou (2011), um dos princípios viáveis e eficaz é a formação de roteiros a partir do desenho de uma pétala de margarida, impedindo assim, o cruzamento das rotas.

Ballou (2011, p. 146-147) concebeu algumas regras que servem para a aquisição de bons roteiros:

1. Inicie o agrupamento pelo ponto (parada) mais distante do depósito.
2. Encontre o próximo ponto, tomando o ponto disponível que esteja mais perto do centro (centroide) dos pontos no grupo. Agregue esse ponto ao grupo (veículo), caso a capacidade do veículo não tenha sido excedida.
3. Repita o passo 2 até que a capacidade do veículo tenha sido atingida.
4. *Sequencie* as paradas de maneira a ter a forma de uma gota d'água.
5. Encontre o próximo ponto, que é a parada mais distante do depósito a inda disponível, e repita os passos 2 a 4.
6. Continue até que todos os pontos tenham sido designados.

Podemos observar a partir do exposto acima e a figura construída por Ballou (2011) a seguir, como traçarmos um roteiro seguindo os passos disponibilizados para a ação itinerária.

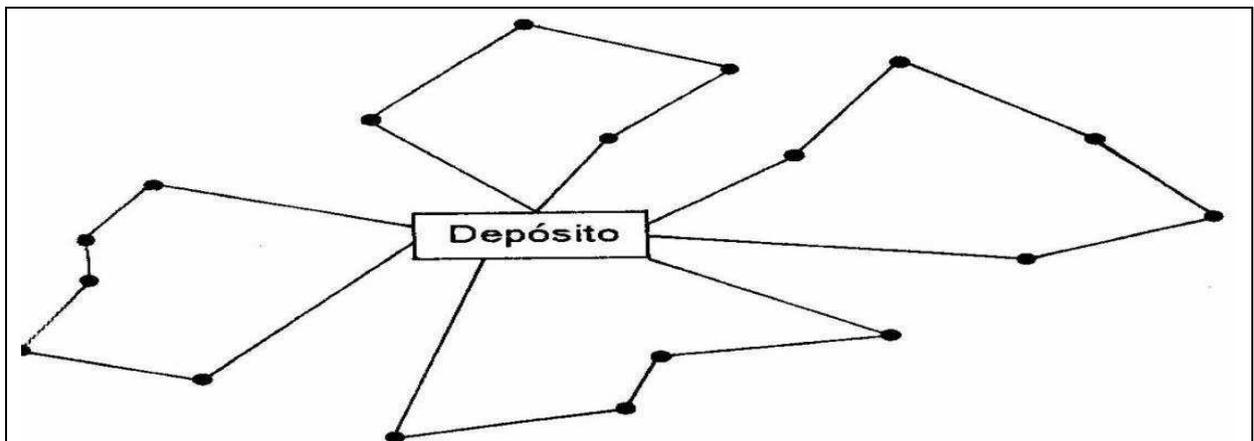


Figura 4: Formação de roteiros a partir do desenho de uma pétala de margarida

Fonte: Ballou (2011, p. 147).

Tal modelo, proposto por Ballou (2011) concebe roteiros em forma de uma gota d'água em torno do depósito (localizado na parte central, onde se iniciam e se encerram todas as rotas), inviabilizando o cruzamento. Esse meio é para Ballou (2011) uma das técnicas mais eficazes na aplicação de itinerários, competindo nos dias atuais com os mais modernos métodos que utilizam tecnologia de ponta.

2.5.2 Controle de estoque

O controle de estoque compreende todas as etapas necessárias para registrar, fiscalizar e gerir as entradas e saídas de uma empresa. Esse controle é utilizado tanto para matéria-prima, mercadorias produzidas e vendidas.

O controle de estoques é a parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como devem ser gerenciados (BALLOU, 2011, p. 204).

Pozo (2010, p. 26), afirma que a expressão controle de estoque, dentro da Logística, “é utilizado em função da necessidade de estipular os diversos níveis de materiais e produtos que a organização deve manter, dentro de parâmetros econômicos”.

Desse modo, o controle de estoque é uma ferramenta extremamente necessária para conseguir manter em funcionamento a produção, manter os estoques em equilíbrio e ainda assim manter uma economia com o processo.

Já Ballou (2011), ressalta que o controle de estoques atende a uma questão de balancear os custos de manutenção dos mesmos, de obtenção e de carências. Enfatiza que é preciso sincronizar assiduamente a oferta e a demanda, para então com êxito tornar a manutenção de estoque desnecessária. Contudo, é impossível fazer uma previsão exata da demanda a ser assistida futuramente e tão pouco dos suprimentos que estarão disponíveis em tempo real.

O autor afirma ser necessário nesse contexto “[...] acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e de distribuição” (BALLOU, 2011, p. 204).

Ao se concentrar estoques em um depósito, suscita a necessidade de monitorar instrumentos que auxiliam na administração dos produtos na empresa. Ballou (2011) menciona que para controlar as quantidades em estoque de produtos, as empresas utilizam modernos sistemas de computação, viabilizando todos os processos tangíveis a sua prática, facilitando o trabalho e proporcionando maior presteza aos serviços ofertados pela empresa.

Inúmeras organizações passaram a adotar os sistemas automatizados deixando de mão os manuais, pela agilidade que oportunizam no tocante ao controle de estoques, principalmente por acelerar o crescente uso de computadores para fins de faturamento e cobrança, a fácil adaptação destes sistemas na gestão de estoques, a disponibilidades destes programas no mercado, a redução do capital investido no estoque e a melhoria no nível de

serviço, bem como a facilidade de elaboração de relatórios aperfeiçoados para administrar os estoques na empresa (POZO, 2010; BALLOU, 2011).

Um dos grandes benefícios para a utilização de sistemas de computação na gestão de estoque, segundo Ballou (2011), é a capacidade e a facilidade de concepção dos mais diversos tipos de relatórios que oportunizam a análise de conteúdos fundamentais, a respeito dos itens em estoque, como a posição atual do estoque, que fornece elementos para a realização precisa da contagem física do estoque, traçando uma comparação do que é apresentado no sistema em consonância com o material disponível no armazém, evitando assim a falta de produtos e eventuais prejuízos para a empresa.

Existem muitas outras ferramentas elencadas por Ballou (2011), as quais incluem a posição dos valores do inventário, que se usa na gestão financeira, o estoque obsoleto, adequado para controlar a idade do produto armazenado, além do planejamento para sua disposição final e, os elementos abaixo da quantidade mínima que servem para indicar quais itens estão suscetíveis a faltar.

O controle de estoque é a chave para o adequado estabelecimento do ponto de pedido. Manter uma margem de segurança é o risco que as empresas assumem em relação à ocorrência de falta de produtos em estoque.

2.5.3 Recebimento de mercadorias

O bom funcionamento do controle de estoque se faz necessário para assegurar o monitoramento de algumas atividades concernentes ao apoio. Nesse contexto, vale salientar o recebimento de mercadorias como uma das principais atividades do ramo.

O controle de estoque é feito, pela maioria das empresas, por meio dos sistemas computadorizados, assim, a entrada de um produto no estoque ocorre a partir da inserção da nota fiscal e, sendo um trabalho realizado por um agente da companhia, que nem sempre é quem recebe os itens dos fornecedores.

Dessa forma, compreende-se a importância de se conferir assiduamente a carga no instante do seu recebimento, evitando eventuais erros relativos à contagem da mercadoria adquirida durante esse processo.

Alvarenga e Novaes (2000) afirmam que o recebimento de mercadorias possui algumas etapas lineares, as quais elencam: “Retirar a carga do veículo; Conferir a mercadoria; Efetuar a triagem da mesma (em alguns casos), marcando a zona, região ou Box relacionados com o destino” (ALVARENGA; NOVAES, 2000, p. 124). Conforme os autores, a última

operação é intrínseca dos depósitos que trabalham com distribuição física de produtos em trânsito.

Nesse âmbito, Bertaglia (2009, p. 182) descreve:

[...] os produtos, quando recebidos, podem passar por uma análise de qualidade. Naturalmente, se proveniente de uma planta própria, essa análise não se faz necessário, embora em alguns casos venham a ocorrer, dependendo da característica do produto que podem ser afetada pelo transporte.

Para a execução da atividade logística, conforme expõe Alvarenga e Novaes (2000), aplica-se a concepção sob o viés de alguns aspectos, com características relevantes atribuídas ao sistema de recebimento das mercadorias como a carga a ser descarregada nas plataformas, os equipamentos e seu manejo, além da quantidade viável de funcionários para efetuar a descarga, a composição e a dimensão posicional dos caminhões de descarga e a área adequada para realização da conferência, triagem e marcação dos produtos adquiridos.

2.5.4 Conferência de mercadorias

Para o adequado funcionamento do setor logístico de distribuição é fundamental que a harmonia entre o recebimento e a conferência de mercadorias, pois segundo Alvarenga e Novaes (2000), uma atividade complementa a outra, já que são realizadas simultaneamente em um armazém.

Os autores salientam que conferir as mercadorias que entram ou que saem de um armazém, consiste na ação comparativa do disposto na nota fiscal, atentando-se, crucialmente, se as mercadorias estão em acordo com o prescrito no documento que as apresenta.

A conferência deve atender, além das quantidades dos produtos, a embalagem, o peso, e os demais aspectos que diferenciam uma mercadoria de outra.

2.5.5 Manutenção e organização do estoque

Atualmente um bom gerenciamento de estoques em um ambiente é fundamental para que possa acompanhar as oscilações do mercado para que não ocorra à descontinuidade de processos pela falta de matéria prima, devido às modernas implantações de sistemas informatizados, os quais alimentam a empresa, com a finalidade de evitar falhas durante todo o processo de armazenagem. Assim, Viana (2013) afirma:

O gerenciamento moderno avalia e dimensiona convenientemente os estoques em bases científicas, substituindo o empirismo por soluções. Assim, os níveis devem ser revistos e atualizados periódica e constantemente para evitar problemas provocados pelo crescimento de consumo ou vendas e alterações dos estoques de reposição, a evolução significativa é devida à introdução da informática, que, praticamente, eliminou a constância das falhas e implementou outro ritmo ao gerenciamento (VIANA, 2013, p. 144-146).

Segundo Pozo (2010, p. 62), “os estoques desempenham funções importantes no gerenciamento global da organização”. Esse fator essencial auxilia a compensar eventuais falhas nas projeções de demanda, além de melhorar o uso dos recursos humanos e físicos da organização. A armazenagem vista como um sistema, segundo Alvarenga e Novaes (2000) constitui a parte integrante da logística de distribuição. Os autores consideram a estocagem nos armazéns como um sistema, pois admitem que esse setor possua várias funções e objetivos que subsidiam a rede logística.

Alvarenga e Novaes (2000) discorrem que características relevantes devem prevalecer quando se reporta a armazenagem do produto, especialmente no que diz respeito à segurança, visando o impedimento de avarias e quebras, extravios, furtos, etc. Nesse âmbito, considera-se crucial, a adoção de procedimentos adequados para a conservação dos produtos, principalmente em se tratando de estoque de produtos acabados, cujo objetivo é assegurar as perfeitas condições da mercadoria, para que estas possam chegar aos clientes finais com presteza. Para tanto, é necessário à aplicação prática dos procedimentos relativos à conjuntura almejada, ou seja, cuidados com a limpeza, organização do *layout*, e arranjo das mercadorias.

Portanto, compreende-se que nas empresas distribuidoras, como também nas demais organizações, segundo Alvarenga e Novaes (2000), que a manutenção e organização do estoque têm uma importância significativa, já que agilizam os processos de produção, e facilitam a prontidão da entrega dos produtos em tempo viável no mercado, e principalmente ressaltando a qualidade que o cliente espera.

2.5.6 Movimentação e montagem de cargas

Relativo ao recebimento de produtos, após o desembarque das mercadorias nos depósitos, bem como sua devida conferência, os itens são destinados ao local do armazém em que permanecerão recolhidos. Ademais, de acordo com Alvarenga e Novaes (2000), na saída das mercadorias, o processo consiste na operação inversa, ou seja, os produtos são retirados da doca onde se encontram armazenados e são movidos até a área do carregamento.

São utilizados nessa movimentação, diversos tipos de equipamentos no trânsito dos armazéns. Como versa Ballou (2011), há dois tipos de equipamentos considerados fundamentais para a concretização desta prática, isto é, a paleteira e a empilhadeira. A primeira, também chamada de *jacaré*, é um equipamento composto por uma alavanca, que consiste em abaixar uma plataforma de forma a encaixá-la embaixo do palete. Já a empilhadeira é um instrumento com uma maior dimensão que permite deslocar paletes e volumes proporcionais, tanto na horizontal como na vertical. A empilhadeira é muito utilizada em grandes armazéns, que adotam o sistema de paletização vertical, ou seja, o amontoado de paletes com mercadorias sobrepostas umas sobre as outras.

O uso desses instrumentos facilita a movimentação de volumes de grandes mercadorias, uma vez que acomodados sobre os paletes, reduz substancialmente a força humana necessária para o transporte local a outro ponto da doca. Nesse sentido, é importante destacar que o grande fluxo das mercadorias em um armazém, de uma empresa distribuidora, segundo Alvarenga e Novaes (2000), acontece a partir da montagem das cargas para posterior desconsolidação (despacho).

O processo de desconsolidação, segundo expõe Alvarenga e Novaes (2000), baseia-se na secção das cargas em partes menores a serem distribuídos. Inversamente a esse processo, ocorre a consolidação compreendida como é o meio de reunir as cargas parciais, derivadas de variados pontos do sistema logístico, em cargas maiores. A deposição das mercadorias em cargas ocorre, na maioria dos armazéns, em locais estabelecidos para o fim proposto.

Conforme prescrevem Alvarenga e Novaes (2000), nesse cenário, a montagem dos pedidos segue uma ordem, que facilita todo o processo da movimentação das cargas, o que consiste em: trazer os produtos, segundo a necessidade, dos pontos onde se encontram armazenados e, são embrulhados em caixas, paletes, ou outras formas de revestimento. Sucessivamente, as cargas são marcadas e endereçadas ao destinatário, e em seguida levadas à doca de embarque.

2.5.7 Carregamento e acomodação das mercadorias

Após a preparação dos pedidos dos clientes, estes são encaminhados às docas para o carregamento dos veículos de entrega. Contudo, há a necessidade da acomodação correta dos produtos a serem entregues nos respectivos caminhões, assim assegurando o transporte seguro, sem extravios e contratempos, propiciando presteza desde a realização do carregamento até a entrega final aos clientes.

Alvarenga e Novaes (2000) preconizam que para ordenar e compor a carga em unidades maiores é preciso formar invólucros próximos ao paralelepípedo, visando assim a segurança dos itens a serem transportados.

Vale salientar, nesse contexto, a diferença entre embalagem e invólucros, segundo Alvarenga e Novaes (2000), os quais prescrevem que “as embalagens” possuem um papel importante em consonância com o marketing, pois envolve aspectos subjetivos e estéticos, cuja finalidade é atrair o consumidor. Já os “invólucros” são inerentes ao âmbito logístico de transporte, os quais atendem a melhoria do nível de serviço prestado pela empresa.

Nesse sentido, Ballou (2011) dispõe que o termo "invólucro" é uma embalagem de proteção, cuja função propõe o impedimento dos danos provenientes do percurso e manuseio do produto até seu destino final. Todas as ações, relativas ao processo de armazenagem e entrega, necessitam serem seguidas a risca, de acordo com os padrões estabelecidos pela organização. Assim, as mercadorias comercializadas devem ser devidamente protegidas e identificadas, para posteriormente serem carregadas nos veículos de entrega, mediante a utilização de paleteiras ou empilhadeiras, carrinhos, entre outros, consoante à necessidade.

Para Ballou (2011), nem sempre as mercadorias paletizadas nas fábricas têm as mesmas configurações, uma vez podem seguir ordens diversas ao longo de todo o sistema de distribuição até a chegada ao consumidor postremo.

Ainda com base no autor, em certos casos, as mercadorias podem ser conduzidas até o veículo em paletes, e sucessivamente serem removidas e acondicionadas de maneira diversa no interior do veículo.

2.5.8 Veículos e equipe de entrega

A realização dos serviços de entrega em uma empresa atende aos critérios de cinco diferentes modalidades de transporte, usados atualmente, segundo Ballou (2011). Assim, compreendem: o ferroviário, o rodoviário, o hidroviário, o aeroviário e o dutoviário. Cada um desses transportes realizam seus percursos com base em aspectos inerentes a ação transitória, as quais abarcam: à distância, agilidade, disponibilidade e as características físicas do produto a ser transportado, e ademais a compensação entre custo e nível de serviço.

Concernente à distribuição física, comumente utilizada nesse contexto, mais precisamente no âmbito urbano, o tipo de transporte adequado é o rodoviário.

Ballou (2011) evidencia que o uso de caminhões é considerado padrão para rotas de curta distância, podendo este veículo transportar mercadorias acabadas ou semi-acabadas.

No entanto, como explicita Alvarenga e Novaes (2000), na distribuição física, é essencial considerar a capacidade de cada veículo. Essa capacidade física é relativa ao peso ou volume dos produtos transportados, ou ainda pode ser atribuída a ambos, em casos que os produtos são acondicionados conforme a homogeneidade, em paletes, caixas uniformes, sacas, entre outros compartimentos. Assim, Alvarenga e Novaes (2000, p. 80), ressaltam que:

[...] muito embora a logística incorpore diversos fatores que transcendem o domínio estrito do transporte, cobrindo também aspectos ligados à comercialização, estoques, marketing, tratamento da informação, etc., o subsistema transporte é um dos mais importantes, em razão dos impactos que produz nos custos, no nível de serviço e nas demais variáveis do problema logístico.

Segundo os autores, os veículos para a distribuição física de uma empresa, além de estarem dimensionados de modo satisfatório, deverão também se apresentar de forma agradável as exigências dos clientes. Devem ser conservados limpos, bem cuidados, causando boa impressão, assim como a equipe de entrega, pois refletem a imagem da empresa.

Não obstante, as equipes de entrega precisam ser treinadas para compor as relações com os clientes de modo simétrico, a fim de garantir uma sintonia comercial promissora entre a empresa e sua clientela.

2.6 O SERVIÇO LOGÍSTICO

Para Ballou (2011), o serviço logístico, depende da forma como é gerenciado o fluxo dos bens e serviços em uma empresa. Conforme ressalta, compreende, no entanto, “[...] o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos” (BALLOU, 2011, p. 73).

O nível de serviço encontra-se dividido em diversas formas, nas quais Ballou (2011) ressalta a importância de se estabelecer padrões avaliativos para desvendar tais níveis de serviço inerentes a cada organização. O autor destaca como atividades fundamentais neste âmbito, o atendimento na realização do pedido, o tempo preciso para a entrega do mesmo ao cliente, a disponibilidade de produtos em estoque, entre outros.

Os serviços logísticos são analisados por seus gestores organizacionais, tendo este à responsabilidade de entender precisamente todas as etapas que envolvem esse sistema. Segundo Ballou (2011, p. 74), “os níveis de atividade logística e seus custos associados estão refletidos no preço e, em com menor grau, na qualidade do produto”.

Ballou (2011) pontua que o nível de serviço é muito amplo e engloba todas as esferas relativas ao sistema de vendas, principiando com a recepção dos pedidos até a entrega final da

mercadoria ao cliente. Além disso, é um processo que encena diversas características próprias, relacionadas diretamente com o curso do produto, por meio de elementos de pré-transação, transação e pós-transação.

A figura abaixo mostra como é feita a classificação dos elementos pré-transação, transação e pós-transação:

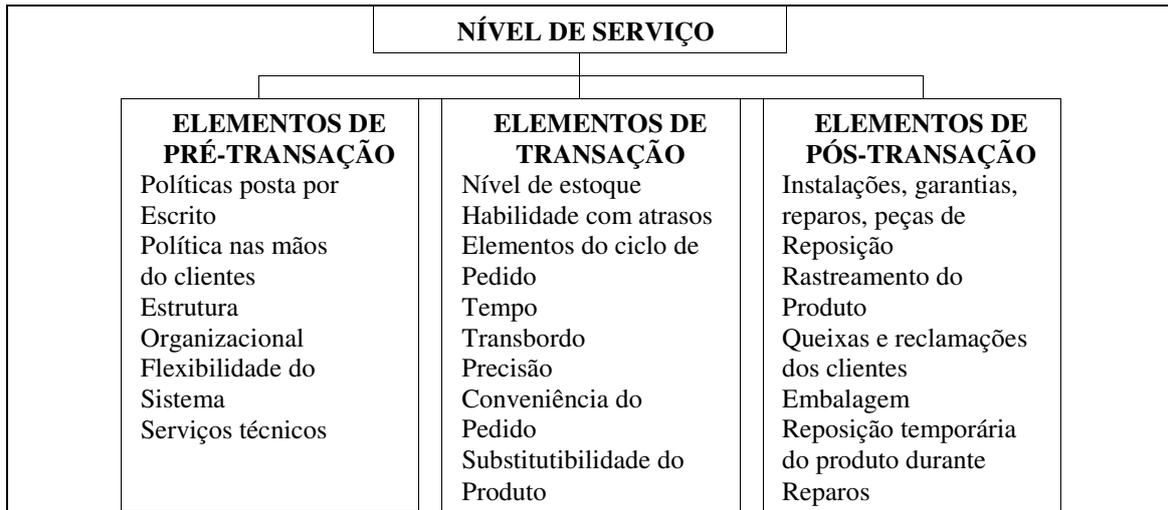


Figura 5: Nível de Serviço Logístico

Fonte: Ballou (2011 p. 75). Adaptado pelo Autor

Os elementos de pré-transação estabelecem a política do nível de serviço que a empresa deve seguir, como:

[...] quando mercadorias devem ser entregues após colocação de um pedido, procedimentos para tratar de devoluções ou faltas e métodos de despachos, deixando claro aos clientes o que eles podem esperar do serviço oferecido. Os elementos de transação são os resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente, influenciando tempos de entrega, exatidão do preenchimento de ordens, condição das mercadorias na recepção do cliente e disponibilidade de estoque. Os elementos de pós-transação definem como deve ser feito o atendimento dos clientes em relação a devoluções, solicitações, reclamações e providências sobre retorno de embalagens. O nível de serviço compreende a soma de todas estas três categorias de elementos, pois os clientes, geralmente, reagem ao conjunto e não a um elemento em específico (BALLOU, 2011, p. 75-76).

Tais elementos, segundo Ballou (2011), estabelecem um vínculo harmonioso entre o ambiente empresarial e os clientes, uma vez que favorecem um bom nível de serviço, proporcionando a evidente conjuntura do que trata o serviço logístico.

Nessa perspectiva, Giacobbo e Ceretta (2003) assinalam a necessidade de gerenciar o nível de serviço e determinar estágios de atividades logísticas de modo que propiciem o nível de serviço logístico planejado, com relevância na identificação dos elementos-chave que determinam o mesmo.

Assim, é preciso definir as necessidades reais dos clientes e como estas podem ser medidas para, sucessivamente, fixar os padrões de nível de serviço e desenhar serviços inusitados. De acordo com Alvarenga e Novaes (2000, p. 629), o nível de serviço é “um conjunto de atributos, relacionados com variáveis diversas, que é constituído pelos seguintes fatores principais: prazo de entrega, grau de avarias e defeitos, nível de extravios e reclamações”. Os autores ainda expõem:

[...] As medidas ou indicadores logísticos relevantes são as ferramentas-chaves do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia. A base de medidas eficazes é uma análise de fatores de sucesso para um produto ou passo de um processo. Medidas apropriadas para a competição global de hoje medem mais que indicadores de produtividade tradicionais e incluem indicadores de utilização e desempenho. Os indicadores de utilização concentram-se na frequência com que os meios são disponibilizados para a logística [...] (ALVARENGA; NOVAES, 2000, p. 629).

Tais medidas, dispostas acima, podem mensurar o nível de eficiência das funções administrativas envolvidas nesse contexto, especialmente, a qualidade, a organização e os custos; adaptabilidade às necessidades dos clientes, o que circunda a arbitragem de desempenho da organização ao operar com a demanda contingente do cliente e justapor às necessidades de mercado ou desempenho concernente às oscilações deste.

Os dados de desempenho permitem a previsão e reduzem as incertezas, determinam as alavancas que ajudarão a atingir os objetivos e identificam as ações prioritárias a serem implementadas, revelam do grau de flexibilidade da organização e quão variáveis são seus custos, o conjunto de indicadores é uma ferramenta dinâmica, que deve refletir o comportamento da organização; e liderança, mobilização e gerenciamento de pessoal (ALVARENGA; NOVAES, 2000, p. 629).

Para tanto, compreendemos que para se obter um bom desempenho dos serviços logísticos é necessário um ganho de competitividade. Nesse âmbito, consideram-se como fundamental, ao encontro dos clientes, os seguintes elementos do serviço: “[...] correção do envio; precisão na data de entrega, constância do prazo de entrega; aviso de atraso na entrega; atendimento de reclamações; prazo de entrega para encomendas urgentes; informação sobre o estado da encomenda; estado dos bens e correção da documentação” (FERREIRA, 2007 *apud* JUSTO, 2008, p. 13).

Como versa Ballou (2011, 76), há fatores que determinam a permanência da empresa no mercado quando esta se atenta para fatores decisivos, como: “[...] transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos ou menor perda ou dano no transporte”, influenciam de forma positiva os clientes e, conseqüentemente, as vendas. Contudo, “as vendas quase sempre desmoronam quando o

serviço se deteriora”, ou seja, diminuem de forma rigorosa quando o serviço prestado pela logística não atende substancialmente a demanda. Salienta que um bom nível de serviço é fator fundamental para equilibrar as vendas da empresa e assegurar a satisfação dos clientes.

Assim, Ballou (2011), confirma ao elencar as prioridades do serviço logístico ofertados em uma empresa, pela ordem apresentada em sua relevância, como podemos observar na tabela a seguir.

Quadro 2: Nível do Serviço Logístico

Elemento do nível de serviço	Índice¹⁰
Tempo médio de entrega	0,76
Variabilidade do tempo de entrega	0,72
Informações sobre o andamento do pedido	0,67
Serviços de urgência	0,59
Métodos para emissão de ordens;	0,56
Resolução de Queixas	0,56
Exatidão no preenchimento de pedidos	0,46
Políticas para devolução	0,44
Procedimentos de cobrança	0,36

Fonte: Ballou (2011, p. 83). Adaptado pelo autor

O nível de serviço logístico é compreendido a partir das características inerentes a sua conjuntura como: preço, qualidade e serviço, mediante a responsabilidade das atividades empresariais importantes para a sua estada no mercado vigente.

Os clientes determinam suas preferencias, e, portanto impõe os indicadores de execução dos níveis de serviço, de modo a oferecer uma diversidade de produtos e serviços que atenda as expectativas da clientela, incorporando assim, valor a toda a cadeia logística.

2.7 QUALIDADES E DEFICIÊNCIAS DO SISTEMA LOGÍSTICO

Em um sistema logístico há pontos fortes, como também existem falhas no setor, no entanto, estas qualidades deficiências são condizentes com a teoria abordada acerca do nível de serviço logístico de uma organização empresarial.

Mediante ao exposto anteriormente sobre as atividades que encenam a Logística, vale ressaltar alguns paradigmas que retratam este ambiente comercial. Dessa forma, serão elencadas as principais qualidades e também as deficiências que transitam neste setor, e que determinam, em suma, a vigência de uma empresa no mercado contemporâneo.

Nesse âmbito, Ballou (2011), descreve sobre o nível de serviço logístico empresarial, considerando este trabalho como um meio de garantir a entrega dos pedidos aos clientes,

evidenciando uma importante característica que eleva o nível de serviço de uma operação logística. E ainda, versa que o cliente enxerga e avalia a empresa como um conjunto total e não isoladamente. A relevância dessas ações coerentes, como também cooperativas entre os pares da empresa visa, crucialmente, alcançar o objetivo final, isto é, a satisfação do cliente, com a entrega precisa dos produtos por ele requisitados.

Há uma incessante preocupação no desenvolvimento das atividades de controle de estoque e de entrega, com vistas no cumprimento dos prazos. Para que sejam reduzidas as possibilidades de faltas no estoque, requerendo da empresa contagens periódicas, a fim de não ocorrer tal eventualidade. Ressaltou-se ainda a importância da organização, limpeza e manutenção do armazém, roteirização, entregas terceirizadas e veículos de entrega, o que concerne aos elementos de pré ou pós-transação do produto.

O quadro 3 abaixo apresenta quais são as qualidades e deficiências mais ressaltadas no sistema logístico de uma companhia.

Quadro 3: Qualidades do sistema logístico

QUALIDADES	ATRIBUIÇÕES
Controle de estoque	Controlar as quantidades de itens no estoque e informar as datas de vencimento para os gerentes da empresa, com tempo hábil para a realização de ações para escoar o produto.
Organização, limpeza e manutenção do Armazém	Manter o armazém sempre limpo e apresentável, assegurando a conservação dos produtos, com a organização adequada das mercadorias no interior do depósito.
Comprometimento da equipe de logística/ Integração com a área de vendas	Empenho do pessoal de armazém e de entrega para garantir que os produtos sejam recebidos pelos clientes. Esforço para resolver problemas, juntamente com a área comercial, que surgem durante a entrega, relacionados a preços, produtos, endereço de entrega, etc.
Entrega de pedidos em 24 horas /cumprimento de prazos de entrega	Entregar os produtos <i>sempre</i> dentro do prazo estabelecido pela empresa e prometido ao cliente pela área de vendas
Roteirização	Racionalizar os roteiros de modo a facilitar as entregas e garantir a ocupação adequada do caminhão
Entregas terceirizadas	Contratação de freteiros para entrega, possibilitando melhor controle dos custos logísticos, evitando a alocação de recursos para manutenção de veículos, motoristas, etc.
Número de veículos para a entrega	Número adequado de veículos para distribuição, garantindo a entrega dos produtos vendidos aos clientes.

Fonte: Camargo (2004, p. 80). Adaptado pelo autor.

Ballou (2011) defende que estes são serviços necessários para dar suporte ao produto em campo. O autor elucida que os clientes esperam assiduidade do serviço logístico ofertado pela empresa.

Desse modo, uma empresa deve estabelecer uma série de procedimentos, cuja finalidade maior é subsidiar o desenvolvimento cotidiano das atividades da logística. A política que eleva o nível de serviço logístico está intrinsecamente voltada para a operação organizacional. Destacou-se as qualidades no setor de logística empresarial, mas também foi abordado sobre as deficiências apresentadas neste cenário, uma vez que é normal ocorrer falhas na execução do trabalho comercial, contudo estas devem ser corrigidas prontamente, evitando assim perdas para a empresa.

Conforme Ballou (2011), o nível de serviço logístico de uma empresa é evidente quando não se realiza o trabalho adequadamente. Para o autor, é importante que a empresa realize um diagnóstico para conhecer o seu nível de serviço, além de suas deficiências. Uma lacuna surge quando existem dificuldades em manter o nível de serviço ou aperfeiçoá-lo.

Ballou (2011) pontua que os infortúnios devem ser inspecionados para sucessivamente serem providenciadas ações que emendem a real conjuntura concebida neste contexto, a fim de evitar a redução no nível de serviço logístico.

No quadro 4, a seguir, elencou-se as deficiências que transitam no sistema logístico.

Quadro 4: Deficiências do sistema logístico

DEFICIÊNCIAS	ATRIBUIÇÕES
Morosidade dos ajudantes de armazém	Em algumas ocasiões os ajudantes de armazém não se dedicam com muito afinco para a realização de suas tarefas.
Relacionamentos interpessoais	Certas intolerâncias ou grosserias por parte de alguns membros da equipe de logística acabam prejudicando a imagem da empresa.
Alto índice de devolução	O número de mercadorias que deixa de ser entregue por qualquer motivo ao cliente é considerado relativamente alto, se comparado as mercadorias vendidas.
Muitas horas extras	No período de verão o número de horas extras é considerado elevado, o que acarreta o aumento dos custos logísticos.
Equívocos na verificação de data de vencimento de produtos	Em alguns casos ocorrem divergências na verificação da data de vencimento de algumas mercadorias, gerando problemas na administração dos estoques e para ações de vendas.
Entregas em locais divergentes	Mercadorias entregues em endereço diferente do que foi indicado na Nota Fiscal, ocasionando problemas fiscais.
Dificuldade para inclusão de pedidos alternativos	Problemas em se conseguir emitir Notas Fiscais e retirar produtos durante o período diurno na empresa e também dificuldades em enviar pedidos para clientes de regiões diferentes atendidas pelo mesmo vendedor.
Demora no recebimento de mercadorias	Na maioria das vezes, os caminhões que trazem os produtos das indústrias fornecedoras acabam esperando muito tempo para descarregar no depósito da empresa.
Paletização horizontal	A alocação de paletes apenas um ao lado do outro acaba ocupando maior espaço no armazém do que se fosse realizado empilhamento destes paletes.

Fonte: Camargo (2004, p. 83). Adaptado pelo autor.

Como apresentado, tanto as qualidades como as deficiências mencionadas na área da logística, atestou-se que ambas fornecem suportes para aplainar a forte influência que os resultados da ação correta proporcionam a empresa. Portanto, o bom andamento das funções logísticas depende, na maioria das vezes, de um esforço humano maior, cujo intento é erradicar eventuais falhas, e oportunizar melhores condições de atuação em todas as esferas que englobam o sistema logístico em uma organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foi apresentado os procedimentos metodológicos e científicos, os quais versam sobre a necessidade de técnicas para avaliarmos os caminhos que o pesquisador percorreu para a realização e concretização do estudo proposto, a fim de unificar a pesquisa de campo com as bases teóricas, desenvolvidas no curso do trabalho.

A pesquisa foi realizada no município de Sousa – PB, situado no sertão paraibano nas margens da BR 230, de fácil acesso as cidades polos e estradas rurais que ligam outros municípios subordinados a este, na região sertaneja da Paraíba. O estudo se deu no ambiente da empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, uma empresa do gênero alimentício, que atua no mercado Souseense há 10 anos.

Os dados coletados na entrevista e na observação do estabelecimento, em meados de março a maio do corrente ano, foram analisados qualitativamente e comparados à literatura sobre o tema.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Conforme elucida Gil (2002), o tipo de pesquisa deve ser classificado de acordo com o objetivo proposto e deve ser escolhido sob algum critério.

Utilizando-se do método estudo de caso, esta pesquisa enquadra-se como exploratório-descritiva, por demonstrar melhor os elementos da proposta do trabalho realizado. Esse método investigativo suscita novas expectativas, no qual a finalidade do trabalho atentou-se para minimizar os custos relativos ao sistema logístico de distribuição na empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA.

A pesquisa caracterizada como descritiva, conforme ressalta Vergara (2007, p. 42): “[...] 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 explanação.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

As técnicas de pesquisas constituem os critérios adotados para se chegar à conclusão do trabalho que se realiza.

As técnicas em uma ciência são os meios corretos de executar as operações de interesse de tal ciência (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006, p. 30).

Para Cervo et al (2007, p. 30), “o método concretiza-se como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser seguidos para a realização da pesquisa”. Segundo o autor, as técnicas compreendem os procedimentos científicos utilizados por uma determinada ciência no quadro das pesquisas próprias dessa ciência.

Aplicando-se os instrumentos de coleta de dados, neste âmbito, um questionário contendo perguntas subjetivas, salientou-se também o propósito da análise e verificação da qualidade na do serviço logístico empresarial.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa ocorre no comércio do ramo logístico de distribuição na empresa, localizado na cidade de Sousa – PB, onde foram aplicados os questionários.

O instrumento de pesquisa do presente estudo tem por base, a entrevista, que foi do tipo individual, contando com a participação do gerente de transporte e logística da empresa, tendo em vista que é a pessoa mais capacitada a responder a perguntas pertinentes a área em estudo, elaborou-se um roteiro fundamentado em informações já descritas no embasamento teórico, em estrutura aberta, apresentando perguntas ordenadas, que permite aspectos relevantes ao funcionamento diário da empresa. Como também contou com a análise da observação no local da pesquisa, cuja ênfase se centrou na discussão a cerca da importância das atividades que são executadas na organização empresarial.

3.4 COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados na pesquisa de campo deram-se a partir da aplicação do questionário semiestruturado composto por questões referentes atividades logísticas, as quais subsidiaram a identificação do nível do serviço ofertado pela empresa, bem como a satisfação do cliente nesse contexto.

O questionário aplicado pelo pesquisador participante na empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, não conjecturou nenhuma intervenção na coleta de dados.

Nos estudos de caso, segundo Yin (2001, p. 109), "o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes".

Nesse estudo, os dados também foram analisados a partir da observação participante. Nesse âmbito, Yin (2001) versa que a observação permite um olhar próprio aos diversos comportamentos ou condições ambientais importantes.

Para o presente estudo optou-se pelo questionário semiestruturado, conforme classifica Lakatos e Marconi (2010), uma vez que o uso desta técnica possibilita a obtenção de informações precisas acerca do funcionamento do sistema logístico da empresa em estudo.

Com ênfase nos embasamentos de Ballou (2011) sobre o sistema logístico de distribuição, foram elaboradas questões para avaliar o nível do serviço prestado na organização pesquisada. A finalidade proposta, nesse contexto, buscou nas fontes documentais o senso de conseguir subsídios para a análise dos fatos expostos ao longo de todo o estudo, apresentando as informações e concepções contidas nos documentos como nas respostas obtidas por meio da entrevista, além das observações realizadas no ambiente pesquisado.

A pesquisa insere-se também na abordagem qualitativa. Esse tipo de estudo é concebido por considerarmos a apresentação dos dados fornecidos por sujeitos que vivenciam diretamente a temática pesquisada e que possuem características fundamentais para a concretização do trabalho em pauta.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A realização da análise dos dados em uma pesquisa quantitativa, segundo Diehl (2004) apresenta este meio pelo uso estatístico, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, desde as mais simples até as mais complexas, na qual objetiva obter resultados que evitem possíveis divergências de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança relativa à sua compreensão.

Neste estudo, não houve a necessidade da utilização de softwares mais complexos, como em outras pesquisas mais abrangentes. A análise dos dados foi feita pelo próprio pesquisador, mediante a direção do professor orientador.

Com base nos dados coletados, foram confrontados com os conhecimentos abordados neste trabalho. A estrutura e os procedimentos logísticos que a empresa pesquisada adota são pertinentes às funções executadas pela mesma, o que permitiu identificar as qualidades e as deficiências em consonância com a literatura apresentada a partir dos embasamentos de autores que tratam dessa temática.

Ademais, foram feitas observações no setor logístico da empresa nos turnos de funcionamento do mesmo para a coleta de relevantes informações.

A observação possibilitou à aquisição dos conhecimentos pertinentes as atividades da logística na empresa, alvo do estudo, em sintonia com o alicerce teórico que engloba a logística empresarial no tocante a uma empresa de distribuição.

Os relatos sobre a empresa, bem como alguns documentos que foram disponibilizados para a obtenção dos dados contribuíram para a compreensão da rotina exercida no setor de distribuição logístico neste ambiente.

Mediante a realização das atividades de pesquisa foi possível compreender como se dá a operação logística empresarial.

Com a técnica da entrevista semiestruturada identificou-se as qualidades e as falhas no campo logístico da organização, a partir das respostas dadas pelo gerente empresarial da DSA. A identificação destas virtudes e carências se deu a partir dos embasamentos de autores, consoante ao nível de serviço logístico.

A análise considerou apenas as informações coletadas na empresa pesquisada. Não foram associadas ao estudo debates sobre outras organizações do ramo para analogia e verificação das atividades logísticas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA “DAS – DISTRIBUIDORA SORRISO ALIMENTOS LTDA SOUSA – PB”

A DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA, foi fundada no ano de 2006, uma sociedade de economia mista, pelo empresário Gilson Ferreira de Araújo, sediada na Avenida Nelson Meira, no bairro da Estação, em Sousa-PB.

O principal objetivo consiste no comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados; como quase todo pequeno comércio que se inicia, normalmente tinha seus donos fazendo a maior parte do trabalho, com um pequeno quadro de funcionários, formado a maior parte dele por familiares.

Abraçando a oportunidade e demanda do setor atacadista, a empresa foi expandindo suas vendas, como também o número de funcionários, em Agosto de 2008, a DSA passa a ter sua sede na Rua Gastão Medeiros Forte, Jardim Bela Vista; local onde está presente até os dias atuais. Em setembro de 2009, teve ampliado o seu mercado no que diz respeito à diversificação de produtos; na ocasião, acrescenta as suas atividades de comércio atacadista, o ramo de frios; composto de carne bovina, suína e derivados de pescados e frutos do mar, além de todo tipo de embutidos. Assim como consequência também aumentou sua área de atuação de vendas para outros estados; como Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte; tendo como seu público alvo supermercados, mercadinhos e pequenos frigoríficos situados em sua área de atuação.

Com o seu desejo de ser reconhecida pelo seu ótimo atendimento e satisfação dos seus clientes, ela também aspira alcançar um patamar de uma empresa de excelência no mercado, conhecida por comercializar produtos de alta qualidade, nos seus segmentos; assim continuando expandir seu mercado com previsões de abrir filiais em outros estados. Mantendo seu compromisso de atender e superar as expectativas futuras, atuando com responsabilidade social e ambiental.

A DSA hoje, conta com uma frota de 15 caminhões de entrega e 2 carretas para o transporte de abastecimento dos depósitos, sendo destes; 3 caminhões secos, ou seja, para o transporte de estivas e cereais e outros 12 para o transporte de frios. A empresa conta com um quadro de funcionários de cerca 55 pessoas que atuam nas mais diversas áreas como; RH, Financeiro, Contabilidade, Expedição e Logística.

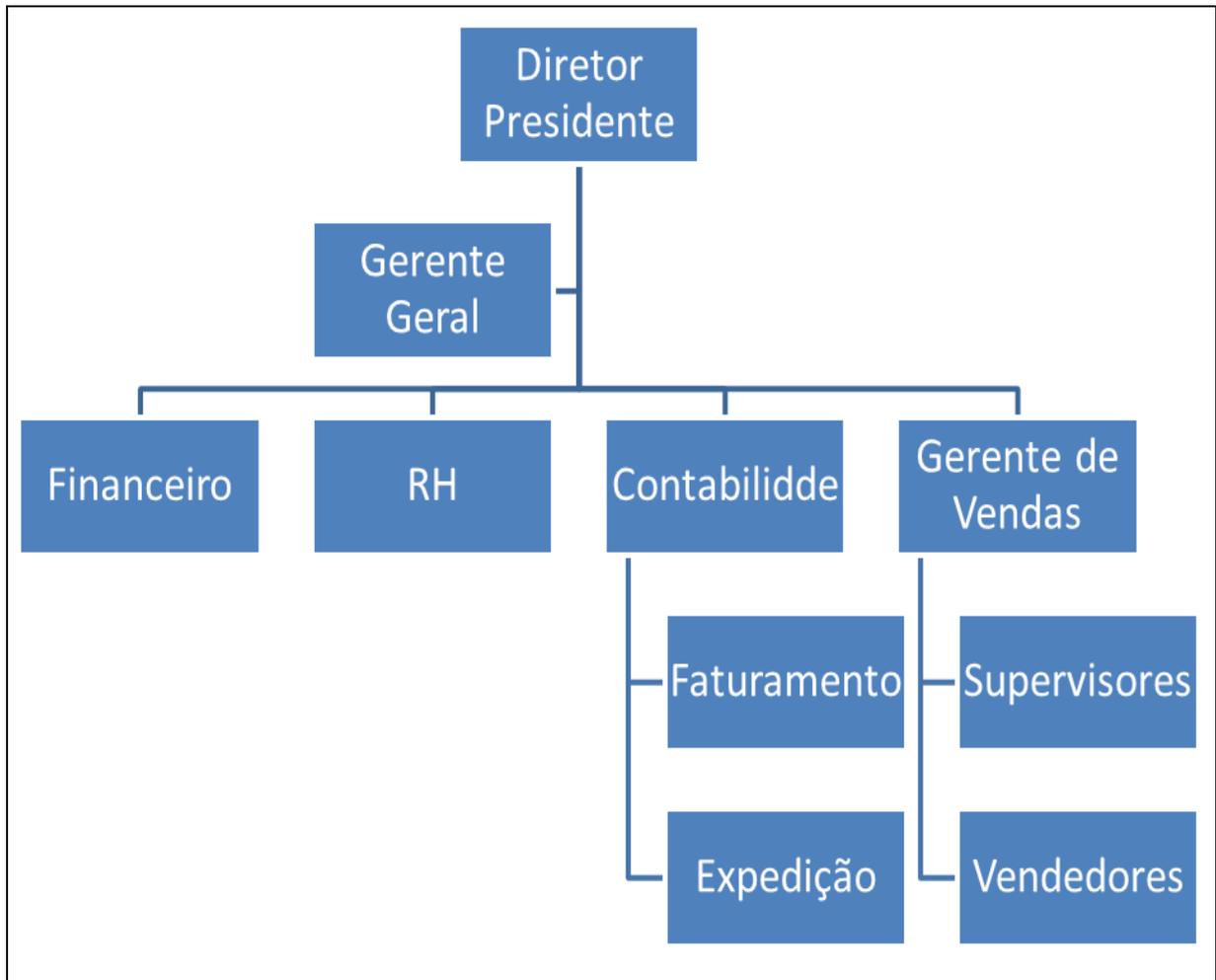


Figura 6: Organograma da Empresa – DAS

Fonte: Empresa DSA – Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA. (2016)

Como se pode observar existe uma diretoria, uma gerência geral na estrutura da empresa, e departamentos: financeiro, recursos humanos, contabilidade (faturamento e expedição), além da gerência de vendas (supervisores e vendedores).

A DSA possui vendedores diferentes para adquirir os produtos que a empresa revende. No caso da entrega dos produtos, há uma distribuição relativa ao peso e a quantidade da mercadoria, bem como a organização da rota a ser atendida. Um mesmo itinerário pode levar pedidos variados a clientes diversos, num mesmo percurso, favorecendo agilidade e maior lucratividade a empresa, que assiste seus clientes em tempo hábil e com a qualidade almejada.

Por se tratar de uma distribuidora, ou seja, sua atividade é adquirir e revender mercadorias, a DSA adota esta estratégia para controlar seus estoques. A empresa acredita que a administração das operações desde a negociação, compra dos produtos até a venda aos clientes, cuja responsabilidade é atribuída ao gerente de venda, assegura a empresa um comprometimento maior do setor comercial para a efetivação destas vendas.

4.2 O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E AS ATIVIDADES DA LOGÍSTICA

A princípio observou-se o funcionamento da empresa. Na oportunidade, o gestor responsável informou que há uma gerência administrativa, a qual coordena as atividades internas da empresa, como os setores de departamentos pessoal e fiscal, financeiro, informática, faturamento, vendas e o da logística, objeto do seu trabalho, bem como deste estudo.

Ressaltou que a logística está inteiramente ligada ao departamento de vendas, que tem como responsáveis o gerente de vendas e o analista de vendas, indivíduos que executam todo o processo administrativo das vendas, ou seja, desde a aquisição dos produtos para reposição dos estoques até a venda ao consumidor final, salientando que recai sobre esse departamento a tomada de decisão sobre o gerenciamento e comercialização das mercadorias.

Nessa perspectiva, Pozo (2002, p. 22) pontua que “essas atividades são consideradas primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da Logística ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística”.

Assim, compreende-se que a manutenção de estoques é uma atividade primária da logística, fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviços almejados pelo mercado.

Segundo Dias (2012), a eficiência de um departamento de vendas está ligada ao grau de atendimento e conseqüentemente ao relacionamento do comprador e fornecedor, que devem ser adequados e convenientes para ambos.

Portanto, uma empresa distribuidora, cuja atividade é adquirir e revender mercadorias necessita da adoção dessa importante estratégia para administrar seus estoques, assim realiza a gestão das operações desde a negociação para a compra dos produtos até a venda final aos clientes está sob a responsabilidade dos gerentes de venda, uma vez que asseguram, além do comprometimento do setor comercial, a efetiva ação de vendas.

Todos os elementos e tarefas que garantem o bom funcionamento da empresa faz-se necessário portar de sistema de informações, que facilite os trâmites a serem realizados, de modo a efetivar o processo gerencial. Por meio do software, a empresa controla seus estoques, banco de dados de clientes, estatísticas de compras, casos de inadimplência, cadastros de fornecedores, vendedores e clientes, relatórios gerenciais de acompanhamento, histórico de vendas, faturamento de pedidos, emissão das Notas Fiscais e carregamentos.

Concernente às atividades cotidianas da empresa, coletou-se as seguintes informações: A rotina centra-se no cliente, do início ao fim, isto é, a partir do contato do vendedor com o comprador até a entrega da mercadoria por este solicitado.

As atividades desenvolvidas seguem um roteiro. Os vendedores visitam seus clientes e anotam o pedido correspondente ao seu itinerário, após a conclusão do percurso, repassam os pedidos para serem faturados no setor responsável por essa função da empresa. A transmissão dos pedidos é realizada através de equipamentos como tablets ou palm-top, fax, ou ainda por e-mail.

Não há a necessidade da presença do vendedor na empresa para a entrega dos pedidos feitos. O departamento de faturamento, ao receber os pedidos, dá início ao processo e efetua todos os meios para seu fechamento. Após a conclusão do desfecho do pedido, este segue para o setor de logística com as devidas ordens de carregamento e sucessiva entrega.

Sobre as atividades do departamento de logística da DSA, constatou-se que este setor fica subordinado à gerência administrativa, responsável pelo direcionamento das atividades cotidianas de armazém e de entrega.

Neste departamento logístico trabalham aproximadamente 22 pessoas, sendo 01 analista de logística, 06 conferentes e 15 ajudantes de armazém. Neste grupo não estão inclusas as equipes de entrega, pois estas dependem da dimensão do pedido realizado e da quantidade de mercadorias a serem distribuídas ao cliente.

Em épocas em que a demanda é maior, ou seja, nos meses de dezembro a fevereiro, o número de funcionários e/ou ajudantes tem um crescimento considerável, tanto relativo ao armazém, como na questão das entregas, devido ao elevado nível das vendas e de produtos transportados, haja vista o fluxo de pessoas e comemorações nesse período que compreende região de cobertura da DSA, acarretando no aumento de consumo e na circulação de mercadorias para os clientes da empresa.

O funcionamento do setor de logística ocorre em horário comercial, nos turnos matutino e vespertino, das 7hs as 11hs30min e de 13hs as 17hs30min, respectivamente. Assim, a distribuidora DSA garante a execução das inúmeras atividades atribuídas à área logística.

O horário estabelecido é destinado aos funcionários internos da empresa. Aos que exercem trabalhos externos, como vendedores e entregadores, estes fazem o horário de acordo com suas necessidades, desde que cumpram as horas determinadas para cada função, ficando os últimos a disposição da organização, caso não haja no setor pessoal responsável a atribuição de certos trabalhos, assegurando, desse modo, a execução das atividades diárias no

ambiente, com a mesma eficiência, para transpor a mesma qualidade do serviço prestado em fins de suprimento de mão de obra.

A equipe de entrega é composta por 30 pessoas, entre motoristas e entregadores, para cada veículo, lota-se um motorista e 1 ajudantes de entrega, sendo que o primeiro exerce exclusivamente a função de conduzir o transporte, não conjecturando a ajuda ao pessoal que descarrega a mercadoria. Contudo, em períodos de temporada, o motorista passa a exercer também a função de ajudante, se assim achar pertinente, o que não é uma ação obrigatória por parte da empresa. Em demandas maiores, há a contratação de contratação de ajudantes para a entrega.

Como já mencionado anteriormente, na caracterização da empresa, a frota de veículos de entrega compreende um total de 15 caminhões e 02 carretas, todos de propriedade da organização, os quais realizam o trabalho exclusivamente para a Distribuidora DSA.

A distribuição dos produtos, fazendo uso dos veículos, constitui, portanto uma das atividades pertinentes à responsabilidade da logística empresarial. Entretanto, para a efetivação do trabalho de distribuição física dos produtos, outras incumbências precisam ser efetuadas, antecessoras a estas no setor de logística.

Para Ballou (2011, p. 17), a logística empresarial compreende que a administração “pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos”.

Portanto, por meio da entrevista com o gerente da logística da empresa, foi possível identificar quais são essas atividades sequenciais, as quais compreendem certa ordem metodológica, uma vez que, na maioria dos casos, uma depende da concretização da outra.

Podemos então, conforme disposto, elencar as atividades, consideradas essenciais, ao setor de logística como: recebimento de mercadorias, organização do armazém, controle de estoque, sistema estoque de segurança, roteirização, montagem das cargas, conferência e carregamento, distribuição, conferência do retorno da rota, apresentação de pessoal da equipe e veículos de entrega, bem como a relação empresa/fornecedores na área logística de distribuição.

4.1.1 Recebimento de mercadorias

Nesse contexto, ressaltou-se a primeira atividade identificada, ou seja, o recebimento das mercadorias dos fornecedores. Esse trabalho é realizado durante todo o expediente, ou

seja, pode ocorrer em ambos os turnos manhã ou tarde até o fechamento das atividades diárias da empresa.

O recebimento das mercadorias se dá por ordem de chegada dos caminhões ou carretas que estacionam em frente à empresa, aguardando a identificação da indústria abastecedora, e após autorização de entrada, adentra no pátio da empresa.

Inicialmente, o agente encarregado da indústria entrega a Nota Fiscal ao recebedor da mercadoria e este encaminha o documento ao setor de vendas para conferência junto ao pedido feito a indústria provedora. Sucessiva a inspeção do pedido, a nota fiscal segue para o depósito e o conferente procede com a descarga dos produtos juntamente com o auxílio dos ajudantes de armazém. Sob a supervisão do responsável pela função são descarregados os produtos e verificadas a quantidade e a data de validade do lote pedido.

Francischini e Gurgel (2009 p. 30) elencam que para o recebimento de mercadorias é relevante o controle dos seguintes pontos:

Conferência – verifica as características do fornecimento e sua documentação pela cópia do pedido, conferindo as quantidades físicas para verificar se correspondem às quantidades constantes no pedido de compra.

Contagem – por meio da nota de recebimento e da cópia do pedido, convoca-se o responsável pelo controle quantitativo.

Canhoto – naturalmente, no recibo a ser fornecido ao transportador, anotasse “sujeito ao controle de qualidade” nos casos em que a conferência de qualidade é demorada.

Registro – recomenda-se registrar a entrada dos documentos em um livro de recebimento. Esse livro deverá ter uma via destacável, que funciona também como guia de encaminhamento e protocolo dos documentos fiscais. O órgão receptor, no caso a contabilidade, assina a segunda via, dando pleno recebimento dos documentos ali relacionados.

Documentação – em nenhuma hipótese os documentos fiscais poderão ficar no recebimento, pois os impostos debitados à empresa deverão ser recuperados nos livros fiscais. A nota de recebimento, que é um espelho da nota fiscal, será sempre o documento para a administração interna da empresa em substituição ao documento fiscal.

Ademais, destaca-se, além dos itens ressaltados acima, que para a retirada das mercadorias do caminhão ou carreta é preciso o manuseio de paletes de madeira e paleteiras. O armazenamento dos produtos é destinado à área reservada para cada indústria, ou seja, a distribuição é feita por entidade fornecedora, e não pela característica do produto adquirido, a fim de facilitar a localização e a presteza dos atendimentos nos depósitos.

Segundo Costa (2002), a correta localização e codificação têm como objetivo agilizar o atendimento nos almoxarifados e depósitos, como também facilitar o trabalho daqueles que ainda não estão familiarizados com a localização dos itens estocados.

Isso demanda uma organização do espaço que depende do volume e dos aspectos peculiares dos produtos. O armazém da Distribuidora DSA possui uma área total de armazenagem de aproximadamente 1500m².

Vale salientar ainda, que a obtenção de um recebimento adequado, além de um atendimento ágil, faz-se necessário a adoção de alguns procedimentos. Assim, de acordo com Francischini e Gurgel (2009 p. 112), tais métodos devem apresentar:

- Comunicação eficiente entre portaria e o setor de recebimento;
- Pessoal treinado para os procedimentos de entrada de fornecedores na empresa;
- Redução, ao mínimo possível, da burocracia para o preenchimento de autorizações de entrada na empresa;
- Disponibilidade, no local do recebimento, de equipamentos de pesagem ou outra inspeção especificada, evitando deslocamentos desnecessários;
- Capacidade de recebimento adequada ao volume de entrega de materiais pelos fornecedores, inclusive em períodos de maior demanda, evitando filas e tempo de espera que os prejudiquem sobremaneira;
- Estacionamento adequado para os veículos que estão aguardando a entrada na fábrica.

Nesse sentido, toda e qualquer atividade precisa de procedimentos eficientes para sua execução, além de pessoas capacitadas e local apropriado para exercer tal função.

4.1.2 Organização física do armazém

Na sequência foi relatado sobre a organização física do armazém, coordenada pelos conferentes que configuram o setor de logística. A organização desse ambiente consiste em uma atividade, cujo objetivo é compor meios para organizar os produtos de modo a facilitar sua identificação, preservação e acondicionamento, melhoramento dos espaços no interior do depósito. Também se constatou que há itens no estoque merecedores de um tratamento diferenciado, por conjecturar-se como produtos alimentícios, principalmente os frios, que necessitam de uma conservação minuciosa.

Observa-se que o espaço de armazenagem condiciona adequadamente todos os produtos, distribuindo conforme suas especificidades. A estrutura compreende um local limpo e arejado, como apresentado nas imagens acima. A empresa também realiza a limpeza nas docas utilizadas para carregar e descarregar os veículos. Os colaboradores do setor recebem orientações constantes relativos ao manuseio das mercadorias, procurando assim evitar avarias em embalagens.

Assim, podemos atestar nas imagens abaixo como se acondicionam tais produtos.

Imagem 1: Abrigo de produtos e Agrupamento no Armazém



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A imagem 2 retrata os serviços de consolidação, transferência e transbordo realizadas no interior e exterior do Armazém da Distribuidora DSA.

Imagem 2: Consolidação, transferência e transbordo do Armazém



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ballou (2011) afirma que todos os meios necessários à organização do depósito de armazenagem são utilizados para viabilizar o trabalho a ser realizado neste setor. Nesse âmbito, discorre que: “Os depósitos prestam quatro classes principais de serviços ao usuário: (1) abrigo, (2) consolidação, as funções são: (3) transferência e transbordo e (4) agrupamento e composição” (BALLOU, 2011, p. 158). E ainda pontua:

Abrigo de produtos: guarda de estoques gerados pelo desbalanceamento entre oferta e demanda. Garante proteção e outros serviços associados, como manutenção de registros, rotação de estoques e reparos.

Consolidação: no caso de mercadorias originárias de muitas fontes diferentes, a empresa pode economizar no transporte, se as entregas forem feitas em um armazém, onde as cargas são agregadas, ou consolidadas, e transportadas em um único carregamento até seu destino final. Esse tipo de armazém de consolidação é mais frequente no suprimento de materiais.

Transferência e Transbordo: na transferência, fracionam-se quantidades transferidas em grandes volumes em quantidades menores, demandadas pelos clientes. Estabelece-se um depósito regional que receberão pequenos volumes, de acordo com a necessidade dos clientes. O caso do transbordo é semelhante, mas ele serve, simplesmente, como o ponto em que os grandes lotes de entrega terminam sua viagem e em que se originam as entregas dos volumes fracionados.

Agrupamento: empresas com linha extensa de produtos podem fabricá-los de maneira integral em cada uma de suas plantas industriais. Os clientes, geralmente, compram a linha completa e, desse modo, podem-se obter economias de produção pela especialização de cada fábrica na manufatura de uma parte da linha de produtos e, sendo possível entregar a produção em um depósito, onde os itens são agrupados conforme os pedidos realizados. O custo de armazenagem é compensado pelos menores custos de manufatura, devido aos maiores lotes de produção para menos itens em cada planta (BALLOU, 2011, p. 158-162).

Em consonância, atestou-se que a Distribuidora DSA adota os critérios acima mencionados no tocante a organização do armazém, no qual se encontram os produtos a serem comercializados, respeitando os padrões de qualidade para assim ofertar aos seus clientes, além de propor a realização de um trabalho promissor que conceba seus objetivos de crescimento empresarial na região em que assiste.

4.1.3 Controle de estoque

Quando abordado sobre a atividade de controle de estoque, o gerente do setor de logística, afirmou ser uma ação extremamente importante para a empresa. Dessa forma, analisou-se que esse ponto de vista é também defendido por vários autores, dentre eles Dias (2010), que atribui legitimidade aos estoques de uma empresa, os quais expressam o montante investido em mercadorias, concebendo, neste cenário, crucial importância para uma gestão eficiente no tocante ao patrimônio organizacional.

A natureza dos estoques é regular ou cíclica para suprir a demanda média durante o tempo transcorrido entre sucessivos abastecimentos. O montante do estoque cíclico é altamente dependente dos tamanhos de lotes de produção, embarques de quantidades econômicas, limitações nos espaços de armazenamento, prazos de reposição, esquemas referentes a descontos em preços por quantidades, e custos de movimentação, é possível formar estoques como pulmão contra a variabilidade na demanda e nos prazos de reposição (BALLOU, 2006, p. 274).

No tocante a realização do controle de estoque, foi verificado que na Distribuidora DSA é inteiramente de responsabilidade do setor de logística. Atestou-se também, que para

sua execução é necessário integrar pessoas, pois o trabalho não pode ser feito apenas por um sujeito, ou seja, este deve ser coletivo.

Assim, é outorgado aos conferentes, que após o recebimento de uma relação de produtos com quantidades específicas dos itens constantes no estoque, expedida pelo setor de faturamento, os quais procedem com a contagem do estoque e a identificação de possíveis diferenças que podem ocorrer diante do volume disposto. Se constatada as divergências no relatório emitido anteriormente, relativo à contagem física dos itens, nessa circunstância, os acontecimentos são comunicados ao responsável pela logística.

Segundo relato do gerente de logística, os casos nessa ordem são escassos, mas como algo possível de suceder, a empresa, mediante tal fato, segue com procedimentos de avaliação junto aos entregadores, para assim analisar se houve carregamentos com quantidades e/ou produtos inexatos.

Como assinala Viana (2013, p. 144-146):

O gerenciamento moderno avalia e dimensiona convenientemente os estoques em bases científicas, substituindo o empirismo por soluções. Assim, os níveis devem ser revistos e atualizados periódica e constantemente para evitar problemas provocados pelo crescimento de consumo ou vendas e alterações dos estoques de reposição. [...] a evolução significativa é devida à introdução da informática, que, praticamente, eliminou a constância das falhas e implementou outro ritmo ao gerenciamento.

Cabe ao gerenciamento do setor de logística encontrar meios para solucionar o problema, porém se isso não for atingível, a empresa configura um novo ajuste de estoque. A Distribuidora DSA, cuidadosamente viabiliza estratégias para evitar o eventual problema. Nessa perspectiva, a cada início e término de carregamento, se executa a contagem de estoque, o que intensifica a eficácia do trabalho exercido pelos funcionários desse departamento.

Além da contagem rotineira para conferir a quantidade de produtos estocados, se realiza, assiduamente, a inspeção referente à administração das datas de vencimento dos produtos com tempo avançado, visando assim encadear ações para a saída destes produtos, principalmente por se tratar de gêneros alimentícios. Se o escoamento não atender ao prazo dos produtos, estes são retirados do estoque e descartados, acarretando em prejuízo financeiro. Vários fatores são observados, de modo a impedir que haja o desperdício da mercadoria.

Para Dias (2012, p. 7-8), “existe uma situação conflitante entre a disponibilidade de estoque e a vinculação do capital. Sob o enfoque de vendas, deseja-se um estoque elevado para atender aos clientes. Do ponto de vista financeiro, necessita-se de estoques reduzidos para diminuir o capital investido”.

Nesse sentido, Hansen e Mowen (2001, p. 737) afirmam que gerenciar “os níveis de estoque é fundamental para estabelecer uma vantagem competitiva a longo prazo. Qualidade, engenharia do produto, preços, horas extras, capacidade excessiva, habilidade em reagir aos clientes (desempenho da data de vencimento), prazos de entrega e rentabilidade geral são todos afetados pelos níveis de estoque”.

Dessa forma, é possível assinalar que o controle de estoque está fortemente ligado com a habilidade das empresas de se tornarem fortes competidoras, o que necessita estar preparada para suprir as reais necessidades dos seus clientes, tendo a incumbência de atuar em um cenário concorrente que exige presteza no atendimento, produtos de qualidade e custos acessíveis.

4.1.4 Sistema estoque de segurança

Na constância, foi abordado sobre o estoque de segurança existente na empresa, e certificou-se que essa atividade é reduzida, concebendo a organização uma supressão na questão da reserva de produtos, pois se, caso ocorra um imprevisto na hora do ressuprimento ou até mesmo uma demanda mais elevada, terão pouco subsídios para sanar essa deficiência. Ter um estoque de segurança, para o entrevistado é relevante, mas não é um critério de adoção por parte da empresa, já que da forma como trabalham, suprem todos os clientes, sem a necessidade de obter estoques maiores. Contudo, reconhece que isso precisa ser revisto, e que toda companhia necessita do estoque de segurança, devido a sua importância no desenvolvimento da empresa.

Para Viana (2013, p. 150-151), “estoque de segurança, também denominado estoque mínimo, é a quantidade mínima possível capaz de suportar um tempo de ressuprimento superior ao programado ou um consumo desproporcional”.

Corroborando, Pozo (2010, p. 54) declara que “estoque de segurança, também conhecido por estoque mínimo ou estoque reserva, é uma quantidade mínima de peças que tem que existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema”. Assim podem ser: eventuais atrasos no tempo de fornecimento (TR) por nosso fornecedor; rejeição do lote de compra; ou ainda aumento da demanda do produto.

Portanto, é necessário, repensar essa necessidade, e conjecturar ações que propiciam o crescimento da empresa em todos os setores decorrentes de falhas, especialmente este, demonstrando a preocupação que tem a empresa em não deixar ocorrer à insatisfação do cliente.

4.1.5 Roteirização

Ressalta-se, na sequência, sobre o sistema de roteirização da Distribuidora DSA. Como observado, as atividades que compõem a Logística necessita estar em sintonia, pois isto é o que determina o bom funcionamento das tarefas, e conseqüentemente o crescimento empresarial. Nesse viés analítico, foi abordado, conforme as asserções obtidas, como se executa a roteirização dos veículos de entrega da empresa DSA.

Inicialmente, ocorre o processamento dos pedidos dos vendedores no departamento de faturamento. Deste setor, concebem-se as ordens de carga e a emissão das notas fiscais que são encaminhadas ao setor de logística.

Ao receber tais documentos, o conferente ciente das rotas dos caminhões, bem como do volume das cargas a serem transportadas, verifica o percurso dos locais assistidos pelos vendedores, na vigência do pedido, visando relacionar esses lugares ao roteiro do caminhão, e associando as ordens de carregamento emitidas ao veículo de entrega que percorrerá um mesmo itinerário. Para tanto, o trajeto de um veículo não sofre alterações, padronizando assim o caminho a ser seguido.

O conferente, responsável pelo trâmite descrito na ordem de carga, confirma o roteiro das cidades que serão feitas as entregas, além de atentar-se sobre o volume total permitido para o carregamento dos produtos. Assim, também procede para o volume de determinada ordem de carga, não podendo, em hipótese alguma, exceder o limite que suporta o caminhão. Há casos em que o mesmo veículo, dependendo da dimensão da carga, passe a entregar em localidades circunvizinhas, delimitando o curso de outro veículo, gerando uma economia para a empresa. Para esta ação, faz-se necessário também requerer o acréscimo do pedido no setor responsável, ou seja, na área de faturamento.

Podemos inferir que, mesmo tendo início no departamento de receitas da empresa, a obrigação recai como maior ênfase ao campo logístico, uma vez que todas as deficiências relativas ao sistema de rotatividade dos transportes são identificadas nessa repartição, procurando cessar os extravios nas trajetórias dos veículos de entrega, cuja finalidade é minimizar os custos logísticos.

A empresa DSA adota um sistema informatizado que faz uso de software próprio para o controle dos itinerários, erradicando perda de tempo e agilizando o trabalho dos motoristas e entregadores. Considerando esse aspecto, Araújo (2009) acrescenta que a roteirização compreende a determinação do melhor seguimento, ou vias, em que os veículos devem transitar para assegurar o atendimento eficaz às demandas.

4.1.6 Montagem das cargas

O ponto seguinte a ser retratado nesta pesquisa é a montagem das cargas, na qual consiste, primeiramente, das ordens de carregamento, emitidas pelo setor de faturamento da empresa. Constata-se, conforme o relato do gerente de logística da empresa que as ordens seguem, como na roteirização, para serem conferidas no departamento de logística, onde se encontram os conferentes das mercadorias, os quais distribui aos ajudantes de armazém uma cópia das ordens de carga para proceder à montagem.

O departamento de logística recebe para cada ordem de carga, três vias, que seguem caminhos distintos, pois abarcam funções dissociadas. A primeira via destina-se ao veículo de entrega, a segunda fica com o conferente, para a supervisão anterior ao carregamento e a terceira vai para os ajudantes para a composição das cargas. Os procedimentos mencionados são inerentes para cada veículo.

A realização da montagem da carga, nesta empresa, contempla algumas técnicas, as quais direcionam a efetivação do trabalho de distribuição. Nesse âmbito, as mercadorias são selecionadas pela ordem de carga, conforme a indústria fornecedora. Em cada lote, se escreve o nome do motorista responsável pela entrega. Por fim, são entregues aos ajudantes de armazém para a montagem da carga. São utilizados instrumentos como paletes que dão suporte aos trabalhadores. Essa ferramenta auxilia no empilhamento da carga, como também favorece o deslocamento do armazém até o pátio onde ficam os caminhões.

Segundo Alvarenga e Novaes (2000), a montagem das cargas ocorre, na maioria dos armazéns, em locais destinados para sua concretização. Os autores assinalam ser uma atividade que segue um padrão, ou seja, as empresas utilizam meios similares para sua realização. Assim, a montagem das cargas ocorre da seguinte maneira: os produtos são trazidos, conforme a necessidade, dos locais onde estão armazenados e, são acondicionados em caixas, paletes, ou outra forma apropriada de invólucro. Sucessivamente, as cargas são marcadas externamente com o nome e endereço do destinatário para depois serem encaminhadas à doca de embarque. Dessa maneira, segue todos os pedidos.

4.1.7 Conferência e carregamento

Com relação à conferência e o carregamento, obtivemos a seguinte resposta: a Distribuidora DSA trabalha a conferência de suas mercadorias fazendo a contagem das quantidades e datas de vencimento no setor de logística. Assim, utilizam documentos como a

ordem de pedidos e a Nota Fiscal, expedidas pelo departamento de faturamento da empresa para a demarcação dos itens outorgados. Também foi relatado que essa ação se repete quando os caminhões retornam a empresa com algum produto pertinente a devolução.

Há uma minuciosa conferência pré e pós roteirização, os conferentes se destinam a esse processo para assegurar a exatidão do trabalho logístico. É importante para a entidade comercial a supervisão de seus colaboradores.

Com relação ao carregamento, este segue a ordem de carga, na maioria das vezes, ou uma parcela do pedido. Fica sob a responsabilidade do conferente, identificar eventuais erros, e se constatado, viabilizar meios de solucioná-los. Após a aplicação de tais procedimentos, o carregamento é autorizado pelo agente que presidiu a conferência.

Como já mencionado anteriormente, a empresa faz uso de paletes de madeira ou ferro para o auxílio do carregamento. Concluídas as determinações aferidas nesse âmbito, os ajudantes esperam a manobra dos veículos da doca até o pátio, para então finalizar seu trabalho.

Todas as mercadorias são devidamente protegidas com sacos plásticos ou colocadas em caixas, evitando a avaria dos produtos.

Para o item avarias de produtos, o entrevistado relatou que empresa porta de total conhecimento sobre essa questão. Contudo sabe-se que é impossível ter o controle em massa de todas as mercadorias. O que se faz é tomar medidas cautelosas para não extraviar, não invalidar, não causar acidentes que danificam a embalagem, nem tão pouco comprometam a qualidade substancial dos produtos, já que estes constituem alimentos.

Para Viana (2013, p. 288), “o exame de avarias é necessário para apontamento de responsabilidades. A existência de avarias é constatada por meio de análise de disposição da carga, observando-se se as embalagens ou proteções estão intactas e invioláveis ou contenham sinais evidentes de quebra, umidade, estar amassada etc.”.

4.1.8 Distribuição física

A distribuição física da empresa DSA ocorre, conforme o gerente, com frota de veículos próprios da organização, motoristas devidamente contratados, que fazem todo o percurso de entrega com agilidade e presteza, ressaltando assim, a credibilidade no mercado em que atua.

Os caminhões circulam dentro da área, onde a DSA presta atendimento. Já as duas carretas, também de propriedade da Distribuidora, destinam-se a transportar as mercadorias

diretamente das indústrias abastecedoras. Os veículos transitam em horário comercial, por assim associar o tempo com os estabelecimentos comerciais em que assistem, porém não quer dizer que esse é um horário preestabelecido, pois há setores em que o atendimento se dá fora do turno de trabalho, sendo que dessa forma, constitui horas extras.

Em períodos festivos, ou seja, de alta temporada, as entregas se intensificam, e a demanda assistida sobressai todos os limites de horário, isso devido ao fluxo gigantesco que tem as vendas durante as datas comemorativas e férias, período que compreende os meses de dezembro a fevereiro.

O prazo estabelecido para as entregas, após o pedido, normalmente, chega até 24 horas, contudo há localidades mais distantes em que os clientes esperam um pouco mais, pois o acesso, na maioria das vezes, é difícil, mas que não ultrapassa um limite de até 48 horas. Caso aconteça um imprevisto, o cliente é informado e não terá prejuízos, pois essa é uma das responsabilidades que a empresa preserva. O cliente sempre em primeiro lugar.

Concernente às atividades rotineiras de entrega, observa-se que esta se inicia quando motoristas e entregadores recebem a carga, com as respectivas notas fiscais, contidas no malote da empresa. Quando o cliente opta por receber sua nota fiscal eletronicamente, assim a companhia a envia. Essa é um dos meios viáveis de potencializar o atendimento, e adentrar com mais rapidez no cenário tecnológico contemporâneo. Mesmo com a versão NF eletrônica em mãos, o cliente também recebe a cópia escrita no ato da entrega do seu pedido.

Fica sob a égide do motorista, a conferência da mercadoria relativa à quantidade correta de itens discriminados no documento fiscal. No ato da conferência, se encontrar divergências, mediante constatação da falta de mercadorias no veículo, o motorista poderá pedir a retificação do pedido. Externo a empresa, essa ação fica inativa, pois não são aceitas reclamações posteriores à saída dos veículos, pois houve negligência na prática de verificação dos produtos, em tempo estabelecido para este fim.

A descarga da mercadoria no ambiente solicitado pelo cliente deve proceder mediante a apresentação da nota fiscal. Após o descarregamento, há a possibilidade de algum produto necessitar a troca, este é recolhido pelo motorista que apresenta na empresa a mercadoria, cujo defeito foi detectado, procedendo com a comutação, contudo é preciso que o produto esteja acompanhado pela nota fiscal, a punho do cliente.

Efetivadas todas as transições, o cliente efetua o pagamento ao motorista, ou depósito antecipado em conta específica da empresa, ou ainda há a possibilidade da venda ser a prazo por meio do boleto bancário.

Atualmente, não estando orientando o recebimento dos pagamentos aos motoristas, pois estes podem ser acometidos por infortúnios como assaltos, muito frequentes na região. Assim, fica disponibilizado ao cliente, o pagamento através de transferências bancárias, boletos ou depósito, como convêm às negociações realizadas no ato da compra com o vendedor.

Segundo explana Novaes (2004, p. 145), “o objetivo geral da distribuição física, como meta ideal é aonde levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado pelo menor custo possível”.

Dessa maneira, esta atividade cobre os segmentos que vão desde a saída do produto da fábrica até a entrega final ao consumidor. Todas as premissas dispostas neste item, são comuns a todos os procedimentos de venda, entrega ou troca de produtos até a finalização do atendimento a demanda.

Ao término do expediente, motoristas e ajudantes retornam a empresa, para fazerem entrega do malote, com os canhotos das notas fiscais destacados, comprovantes de depósito (quando ocorrer pagamentos nessa ordem), e devolução de mercadorias danificadas, bem como solicitações de trocas dos clientes.

4.1.9 Conferência do retorno da rota

Uma das atividades de rotina da DSA é a Conferência do retorno da rota, ou seja, ao chegar da entrega, todos os veículos passam por uma inspeção que diz respeito à verificação das mercadorias que voltam juntamente com motoristas e entregadores, por motivos diversos, como já mencionados anteriormente.

Dentre as revisões corriqueiras, as quais mantêm os veículos em um bom estado de movimentação, está: à manutenção com combustíveis, trocas de óleo e limpezas em geral, realizadas semanalmente, o que se constata uma preocupação para atender o cliente em tempo real, sem maiores transtornos.

Os veículos são estacionados no pátio da empresa até o expediente seguinte, onde são carregados para mais entregas.

Não foram relatados casos omissos, onde funcionários desviasse algum tipo de mercadoria, mesmo as que sobraram por algum erro cometido no momento da entrega. Situações ocorridas, nessa esfera, são comunicadas aos setores competentes para que estes busquem meios de solucionar tais problemas.

Contudo, se não encontrar os donos das mercadorias que sobram e estas estiverem em condições de consumo, sem nenhuma violação, concebem novamente espaço entre as demais no estoque da empresa.

4.1.10 Apresentação de pessoal da equipe e veículos de entrega

Com vistas em apresentar ao mercado de trabalho as características que exercem o setor de logística, a empresa precisa considerar aspectos relevantes a respeito da sua imagem, ao fazer a apresentação pessoal de sua equipe, bem como dos seus veículos de entrega.

Foi observado, nesta pesquisa que existe uma preocupação da empresa em cobrar dos vendedores, motoristas e entregadores uma boa apresentação pessoal.

Essa conjuntura se refere ao uso de vestimentas e calçados adequados com a identificação da empresa e fisicamente limpos.

Relativo aos veículos de entrega, a empresa exige que em todos, sem exceção, contenha a logomarca da empresa fixada no carro, para além da identificação, ressaltar o marketing empresarial, tão importante para o reconhecimento da organização.

Como já ressaltado, todos os veículos devem fazer manutenção periódica, para evitar que quebrem quando em serviço de entregas.

Todos os aspectos elencados auxiliam para o desenvolvimento promissor da Distribuidora DSA.

4.1.11 Relação empresa/fornecedores

Sobre a relação Empresa/Fornecedores, o gerente pontuou que na Distribuidora DSA há uma reciprocidade no tocante as interações realizadas neste âmbito. O diálogo é constante, o que favorece as negociações, o que respalda ser é um fator determinante para a aquisição da mercadoria. Desse modo, os fornecedores são peças fundamentais, pois mantém a empresa ativa, por isso, requer que a organização tenha diversos fornecedores, com produtos variados que atenda as necessidades dos clientes, conjecturando o crescimento e o desenvolvimento conjunto entre as partes.

Para Dias (2012), a eficiência de um departamento de compra/venda está ligada ao grau de atendimento e conseqüentemente ao relacionamento do comprador e fornecedor, que devem ser adequados e convenientes para ambos.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou descrever o sistema logístico de distribuição na empresa Distribuidora Sorriso de Alimentos LTDA em Sousa – PB. A análise do sistema logístico de distribuição da DSA possibilitou o conhecimento de situações executadas por uma empresa.

A partir dos pressupostos teóricos, metodológicos de investigação da pesquisa bibliográfica, com abordagem descritiva e de cunho qualitativo, caracterizada pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, cujo objetivo favoreceu uma visão panorâmica neste âmbito, relativo às atividades logísticas nessa empresa, foi possível compreender todo o processo realizado, correlacionando as reais necessidades do mercado vigente, assim como a garantia da qualidade dos serviços prestados aos clientes. Portanto, o presente trabalho monográfico nos remeteu para um importante estudo a cerca da logística de distribuição. Nesse contexto, verifica-se, na prática, as atividades logísticas que estão contidas em um sistema de distribuição física.

Atualmente, muitas empresas distribuidoras ainda não deram o respaldo necessário ao seu campo logístico. Por isso, neste estudo procurou apresentar a essencial importância das atividades desempenhadas pela logística no cenário empresarial. Assinalou que tais atividades são relevantes para que a empresa avalie os procedimentos adotados, com a finalidade de conhecer os aspectos positivos e negativos de seu sistema, a fim de gerir eficientemente mediante a elevada concentração de custos, que configura a área logística.

Assim, a pesquisa procurou mostrar como ocorre o funcionamento do departamento de logística da DSA. Foram identificadas sinteticamente as principais atividades que o setor desempenha, ou seja, as atividades consideradas fundamentais, como: recebimento de mercadorias, organização do armazém, controle de estoque, sistema estoque de segurança, roteirização, qualidades e deficiências do setor logístico de distribuição, entre outras. Nesse âmbito, foram descritas todas as atividades, inteiramente condizentes com o exposto na literatura, conforme os embasamentos dos autores apresentados nessa discussão.

O estudo oportunizou o conhecimento inerente sobre as atividades inter-relacionadas, as quais são desenvolvidas de modo a garantir um nível de serviço apropriado para a empresa, principalmente no que tange o suporte à área de vendas.

Vale salientar que não foi realizada uma análise íntegra de cada atividade que a logística desenvolve, contudo observa-se através de uma visão panorâmica, que este setor é garantia para o sucesso ou o fracasso da empresa, fazendo-se necessário uma gestão eficaz para alcançar os objetivos propostos pela empresa nessa área. Na DSA, foi constatado que

grande parcela das vendas depende do nível de serviço prestado pela logística, assim os procedimentos adotados nessa organização demonstraram ser satisfatórios para alcançar o nível de serviço pretendido.

O estudo elucidou ainda, o conhecimento das dificuldades, assim como os aspectos positivos que encenam a empresa na área logística. No tocante as qualidades elencadas na logística da DSA, identificou-se quais aspectos merecem uma maior atenção da empresa. Assim, a pesquisa buscou mostrar como ocorre o funcionamento do departamento de logística da DSA. Foram identificadas sinteticamente as principais atividades que o setor desempenha, ou seja, as atividades consideradas fundamentais, como: recebimento de mercadorias, organização do armazém, controle de estoque, sistema estoque de segurança, roteirização, qualidades e deficiências do setor logístico de distribuição, entre outras. Nesse âmbito, foram descritas todas as atividades, inteiramente condizentes com o exposto na literatura, conforme os embasamentos dos autores apresentados nessa discussão.

Os dados apontam para os serviços executados prontamente ao setor de logística de distribuição, ou seja, as atividades relativas à revenda de mercadorias necessitam da adoção dessa importante estratégia para administrar seus estoques, bem como também de uma intensa realização de uma gestão de operações, desde a negociação para a compra dos produtos até a venda final aos clientes, o que requer a responsabilidade, na íntegra, dos gerentes de venda, uma vez que asseguram, além do comprometimento do setor comercial, a efetiva ação de vendas e consequente retorno financeiro, configurando dessa forma, o principal objetivo da empresa. Assim, todos os elementos e tarefas que garantem o bom funcionamento da empresa precisam de sistema um de informações, que facilite os trâmites a serem realizados, de modo a efetivar o processo gerencial, fundamentais a qualquer organização, e que neste âmbito, recai principalmente ao setor de logística.

Mediante ações realizadas, nesse contexto, é possível afirmar que a empresa DSA porta-se de quadro eficiente que busca pelo sucesso da empresa, proporcionando seu crescimento no mercado atual e favorecendo a cada dia a expansão de seus negócios para outros campos, para além da região que assiste.

O modelo estratégico, a definição das diretrizes organizacionais que encenam esta empresa, além da concepção e a implementação metodológica, mostra que o planejamento feito para o exercício das funções na área da logística da DSA é bem aplicada, tornando assim a gestão empresarial mais competitiva, permitindo sua atuação eficiente, uma vez que utiliza o desenvolvimento das ações, o acompanhamento e principalmente a promoção do aprendizado organizacional, sempre em busca de novos anseios para o progresso da empresa.

Diante dos aspectos mencionados, pode-se afirmar que a empresa aplica mudanças tecnológicas, novos paradigmas, transformações sociopolíticas, entre outras, que geram outra forma de pensar e administrar, priorizando o seu capital humano, trabalhando com responsabilidade, ética e transparência.

O trabalho realizado nesse ambiente respalda as técnicas que garantem a entrega dos pedidos aos clientes, elucidando uma importante característica que eleva o grau do serviço prestado no setor logístico. Ressalta-se a importância das atividades coesivas, como também colaborativas entre os sujeitos que compõem a empresa, as quais objetivam alcançar um resultado final, cuja finalidade é a satisfação do cliente, com a entrega em tempo ágil dos produtos por ele solicitados.

A preocupação aferida em meio a essa organização compete ao desenvolvimento das atividades de controle de estoque e de entrega, respeitando inteiramente o cumprimento dos prazos anunciados. Nessa perspectiva, faz-se necessário minimizar as faltas no estoque, solicitando da empresa contagens frequentes, com vista em evitar casualidades inesperadas. Com base na relevância das ações praticadas na organização, ou seja, limpeza e manutenção do armazém, roteirização, entregas terceirizadas e veículos de entrega, caracterizam-se como instrumentos fundamentais que são utilizados como antecedentes e sucessores das transações relativas ao produto comercializado. Assim, todo o serviço necessário para dar suporte ao produto em campo configura o que os clientes esperam na constância do serviço logístico outorgado pela empresa.

O estudo elucidou ainda, o conhecimento das dificuldades, assim como os aspectos positivos que encenam a empresa na área logística. No tocante a qualidade elencada na logística da DSA identifica-se quais aspectos merecem uma maior atenção da empresa. Como requisito para o seu bom funcionamento, especialmente na área de logística, ressalta-se que o comprometimento e integração da equipe são fatores de grande virtude, assim como também as atividades de controle de estoque e entrega dos pedidos.

Avaliando-se estes fatos, pode-se concluir que as qualidades do setor de logística tendem a superar as deficiências. Percebeu-se que, para a empresa, a logística desempenha as suas atividades satisfatoriamente. Foi elucidado também que existem alguns fatores que podem influenciar o desempenho logístico, mas não compreendem a incumbência deste departamento.

É possível considerar que os objetivos, propostos para este estudo, foram atingidos e que as atividades desenvolvidas pela logística são adequadas às necessidades da empresa. Mesmo diante de algumas deficiências, o nível de serviço exigido pela DSA, corresponde

assiduamente ao que é desempenhado no departamento de logística. Além disso, muitos procedimentos compõe o diferencial que assegura bons resultados de venda e agregam valores fundamentais as atividades da empresa.

Os textos aqui apresentados procuraram abordar contemporaneamente a dimensão e evolução do sistema logístico e sua gestão no tocante as suas contribuições do crescimento da empresa, e como o trabalho precisa ser realizado prontamente, alçado em princípios fundamentais, capazes de causar impactos decisivos no campo empresarial, bem como no seu reconhecimento social. Foram abordadas também neste estudo, as atividades que fazem parte da rotina da Logística, assim como suas estratégias, utilizada como poderosos instrumentos de conhecimento das necessidades e dos anseios dos consumidores nos dias atuais.

Apointa-se algumas características históricas que influenciaram e determinaram as condições mutáveis no comportamento das organizações e, conseqüentemente, o surgimento do sistema logístico empresarial em função de fatos e acontecimentos ocorridos no decorrer do tempo. Contudo, podemos perceber neste âmbito, que as relações entre as organizações e a sociedade se transformam de acordo com as expectativas e as exigências da demanda social. Transformam-se ainda a partir das dinâmicas ações dos responsáveis pelas organizações, impostas em função das exigências dos consumidores, como forma de compreender a necessidade de mudança e conduta a partir de uma ótica estratégica nos negócios organizacionais.

Como uma empresa distribuidora, a DSA precisa estabelecer uma gama de metodologias, que objetivam subsidiar o desenvolvimento das atividades do setor de logística. Sabemos que a política que rege o nível de serviço logístico é um fator preponderante que emanam as operações organizacionais.

Portanto, a formação obtida durante a realização deste curso será continuamente renovada, uma vez que esta produção embasará a minha profissionalização, bem como, será a contra partida para estudos futuros dentro da área de atuação administrativa, sempre na busca constante para atender os anseios da sociedade vigente.

5.1 Recomendações

Com base na pesquisa realizada na empresa distribuidora DSA, a qual se mostra comprometida com um mundo melhor, por meio de suas ações sociais, onde busca fornecer subsídios para que seus colaboradores, comunidade e mundo, de forma colaborativa, solidária

e sustentável. Eis algumas recomendações que poderão ser implementadas neste cenário para melhor atuação no mercado empresarial. São elas:

- ✓ Qualificar sua própria mão de obra, fazendo parcerias com instituições educacionais e tecnológicas, como meios de aprimoramento técnico e cultural para seus funcionários, através de cursos de formação profissional que eleve o serviço prestado na organização;

- ✓ Usar embalagens cartonadas, que aumentam a vida útil dos produtos perecíveis para assim, viabilizar sua estocagem e distribuição para regiões isoladas e de pouco potencial;

- ✓ Realização de palestras com temáticas relacionadas qualidade de vida: alimentos saudáveis, práticas esportivas, sustentabilidade, higiene alimentar, entre outros.

A construção de estratégias concebe oportunidades, visualizadas pelos membros de uma organização, contudo não asseguram sua participação. Somente a busca de sua identidade e da satisfação de seus colaboradores – funcionários, fornecedores e clientes – possibilitará a existência, o desenvolvimento, o comprometimento e a lealdade desses sujeitos para com a organização, formando, assim, o espírito de equipe e o sucesso institucional.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **Logística, Nível de Serviço e Ciclo de Pedido: Compreender para Otimizar**. 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997_T5401.PDF> Acesso em: 10 Abr. 2016.
- ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galva N. **Logística Aplicada: Suprimento e distribuição física**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ARAÚJO, Elaine Aparecida; CARMONA, Charles U. de Moutreuil. Construção de Modelos Credit Scoring com Análise Discriminante e Regressão Logística para a Gestão do Risco de Inadimplência de uma Instituição de Microcrédito. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, jan/abril, 2009.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. Bixby; CLOSS, David J. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRAZ, Márcio Alexandre de Lima. **A Logística Militar e o Serviço de Intendência: Uma Análise do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3394/DISSERTACAO%20MARCIO%20BRAZ.pdf>. Acesso em 10 Abr. 2016.
- CAMARGO, Flavio Werle de. **Análise do sistema logístico de distribuição de uma distribuidora de alimentos – o caso da Deycon Comércio e representações Ltda**. 2004. 97f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Logística: teia de relações**. Curitiba: ibpex 2007.
- CARVALHO, José Crespo de. **Logística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

CARVALHO, Maria Carolina Bezerra de. **Utilização de padrões na logística de distribuição:** proposta de melhoria do nível de serviço logístico da São Braz. 2009. 67p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica). UFPB, João Pessoa – PB.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro A. SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada:** supply chain. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOPRA, Sunil. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Pratices Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: pioneira 1997.

COSTA, Fábio J. C. Leal. **Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados.** São Paulo: Editora, 2002.

DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de Materiais. Princípios, Conceitos e Gestão.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERREIRA, Alexandre Gomes; SOUZA, Marcos Roberto de; Almeida, Maurício Avakian de; SUBTIL, Thiago Gomes Madureira. **O sistema logístico do Magazine Luiza nas entregas de produtos via e-commerce.** Trabalho de Graduação. Universidade de Mogi das Cruzes, 2010.

FERREIRA, José Vasconcelos. Distribuição e logística: serviço ao cliente: Portugal, 2007. Disponível em: www2.egi.ua.pt/cursos/files/DL/Serviço%20ao%20Cliente.pdf. Acesso: 30 de Mar. 2016.

FIGUEIREDO, K., ARKADER, R. **Da Distribuição Física ao Supply Chain Management:** o pensamento, ensino e as necessidades de captação em logística. 1998. Extraído de <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>> Acesso em 10 Abr. 2016.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRANCISCHINI, Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo, Pioneira, 2002.

GASNIER, Daniel G. **A dinâmica dos estoques:** guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística. São Paulo: IMAM, 2002. 316p.

GIACOBO, Fabiano; CERETTA, Paulo Sérgio. **Planejamento logístico: uma ferramenta para o aprimoramento do nível de serviço.** 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em 03 Abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais.** 3. ed. Revista atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HANSEN, Don R.; MOWEN Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** São Paulo: Pioneira thomson Learning, 2001.

HARRISON, A.; HOEK, R. V. **Estratégia e gerenciamento e logística.** São Paulo: Futura, 2003. 367p.

JUSTO, Thiálita Ribeiro. **Nível de serviço logístico dos correios na percepção Dos clientes da agência de Pimenta Bueno/RO.** Artigo (Graduação em Administração) Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus Cacoal*, 2008.

LARRANAGA, F. A. **A Gestão Logística Global.** 3 ed. São Paulo: Aduaneiras , 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, R. A. [et al.] **Dicionário de Logística: Supply Chain, Movimentação e Armazenagem, Comércio exterior, Produtividade, Qualidade.** São Paulo, Ed. IMAM, 2004.

NOVAES, A. G. **LOGISTICA E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO.** 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 408p.

NUNES, Mekler Nichele. **Quem vai distribuir? Projeções e estratégias sobre o 3º. P do Marketing para empresas intermediárias no Brasil.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PANTUZA, William Barbosa. **Modelo logístico integrado de atendimento a clientes: um estudo da Companhia Siderúrgico Belgo Mineira.** Florianópolis, 2003.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Uma Abordagem Logística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHIMITT, H. B. **Modelo de Avaliação de Desempenho de Operadores Logísticos Atuantes no Setor Agrícola de Cargas a Granel .** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, João José. **Administração de Materiais. Um Enfoque Prático.** 1. ed. São Paulo, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookn, 2001.

APÊNDICES

ENTREVISTA

1. Como se dá o funcionamento da Empresa DSA? Quais são as atividades essenciais do departamento de logística nessa organização?
2. Como é feito o recebimento de mercadorias?
3. E a organização do armazém?
4. Sabemos que uma das atividades mais importantes da empresa é o controle de estoque. Nesse aspecto, como a DSA Distribuidora realiza o seu controle de estoque?
5. Existe um sistema de estoque de segurança na empresa?
6. Como ocorre o sistema de roteirização da empresa?
7. Relativo ao processo de montagem das cargas, como isso acontece?
8. Há algum critério para a realização da Conferência e carregamento de mercadorias?
9. Para se evitar a avaria de produtos, que meios à empresa utilizam?
10. Como é feita a distribuição dos produtos comercializados?
11. A empresa adota a Conferência após o retorno da rota?
12. Como se apresenta o pessoal de equipe e os veículos de entrega?
13. Discorra sobre a relação Empresa/Fornecedores.
14. Elenque quais as qualidades e as deficiências do setor logístico de distribuição na Empresa DSA.