

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIA DAS DORES MYRELLE SILVA

GESTÃO LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO NO BROKER NESTLÉ
CARUARU

CARUARU
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIA DAS DORES MYRELLE SILVA

GESTÃO LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO NO BROKER NESTLÉ
CARUARU

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Jaqueline Guimarães Santos.

CARUARU
2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

S586g Silva, Maria das Dores Myrelle.
Gestão logística: um estudo de caso no broker Nestlé Caruaru. / Maria das Dores Myrelle Silva. - 2016.
62f. il. ; 30 cm.

Orientadora: Jaqueline Guimarães Santos
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui referências bibliográficas

1. Logística empresarial. 2. Administração. 3. Broker. 4. Gestão. I. Santos, Jaqueline Guimarães (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-055)

MARIA DAS DORES MYRELLE SILVA

GESTÃO LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO NO BROKER NESTLÉ
CARUARU

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 14 de janeiro de 2016

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Jaqueline Guimarães Santos
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dr.
Universidade Federal da Paraíba
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que é o autor e consumidor da minha fé (Hebreus, 12:2), sem o qual não conseguiria chegar até aqui. Assim como, dedico aos meus pais e ao meu irmão que sempre estiveram ao meu lado. Pelo incentivo, apoio, confiança e amor.

Dedico aos meus amigos e irmãos em Cristo, por todo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Senhor, por tudo que Ele tem realizado em minha vida, pelos seus feitos e imenso amor. Não existem palavras que possam descrever a minha gratidão ao Senhor. Utilizo a expressão do salmista que diz: “Que darei ao Senhor por todos os benefícios para comigo?” (Salmos 116:12).

Aos meus pais, Ademir e Cristina, ao meu irmão Marcelo e a todos os meus familiares que sempre acreditaram e torceram por mim, obrigado pela paciência e compreensão.

Aos meus amigos de graduação por todo o apoio e companheirismo nesses anos de estudo e aprendizado.

Aos meus amigos e irmãos da igreja, a minha dirigente do conjunto, que oraram e acreditaram em mim. Agradeço por todo o apoio.

A minha orientadora Jaqueline Guimarães Santos, por toda dedicação e disponibilidade em nos ajudar na construção desse trabalho. Obrigado pela paciência e por todo conhecimento passado que contribuíram para o nosso desenvolvimento e crescimento profissional.

Aos professores que contribuíram para o meu aprendizado e formação profissional. Agradeço aos professores, Luiz Sebastião e Monaliza Ferreira que aceitaram o convite para participar da banca examinadora, obrigada por cada sugestão.

Muito obrigada!

“Ebenézer, até aqui nos ajudou o Senhor”.

I Samuel 7:12b

RESUMO

A logística é uma atividade antiga que primeiro foi desenvolvida pelos militares. Em sequência as empresas começaram a despertar para a importância desta atividade e identificar os benefícios proveniente da sua gestão. A logística passa a ser vista como uma ferramenta importante para o alcance dos objetivos organizacionais, como diferencial competitivo, redução de custos e a satisfação dos clientes. Com o propósito de melhor atender os clientes, ao atender as suas necessidades e fornecer o produto certo no momento correto, por isso evidencia-se a importância do gerenciamento das atividades logísticas para as empresas. Assim, o presente estudo buscou compreender como ocorre o gerenciamento das atividades logísticas no broker Nestlé em Caruaru. A pesquisa é de cunho exploratório-descritivo, no qual foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Os resultados obtidos apontam que o broker Caruaru aplica os conceitos logísticos, obedecendo os padrões estabelecidos pela companhia e que busca o aperfeiçoamento das atividades logística.

Palavras – chave: Logística, Broker, Gestão das atividades Logísticas.

ABSTRACT

Logistics is an ancient activity that was first developed by the military. In sequence companies began to wake up to the importance of this activity and identify the benefits from its management. Logistics is seen as an important tool to achieve the organizational objectives such as competitive advantage, cost reduction and customer satisfaction. In order to better serve customers, to meet their needs and provide the right product at the right time, so it highlights the importance of managing the logistical activities for companies. Thus, this study sought to understand how is the management of logistics activities in the broker Nestlé in Caruaru. The research is exploratory and descriptive nature, which was used as data collection tool semi-structured interview. The results suggest that the Caruaru broker applies the logistics concepts, following the standards set by the company and seeking the improvement of logistics activities.

Key - words: Logistics, Broker, Management of Logistics activities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logística Empresarial e as atividades primárias e secundárias	19
Figura 2: Elementos típicos do processamento de pedidos.....	25
Figura 3: Hierarquia de utilização do sistema de informações logísticas (SIL).....	30
Figura 4: Organograma Setor Logístico.....	39
Figura 5: Fluxograma de expedição de pedidos.....	42
Figura 6: Fluxograma de recepção de carretas.....	45

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Broker Silvestre Logística.....	37
Imagem 2: Logomarca da empresa	37
Imagem 3: Área de separação de pedidos	43
Imagem 4: Estrutura do armazém	44
Imagem 5: Disposição das ruas no armazém	44
Imagem 6: Pedidos separados com destino a unidade de transbordo.....	48

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 13	
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVAS	16
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL	18
2.2 DA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS A ENTREGA DO PRODUTO AO CLIENTE FINAL	21
2.3 INFLUÊNCIAS DA LOGÍSTICA NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E O USO DE TECNOLOGIA E SISTEMA DE INFORMAÇÃO ..	27
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	33
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	34
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	34
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA	36
4.2 PROCESSO LOGÍSTICO DA SILVESTRE LOGÍSTICA	38
4.3 MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS DO BROKER SILVESTRE LOGÍSTICA	40
4.4 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS E SUGESTÕES DE	

MELHORIA	49
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5.1 CONCLUSÕES FINAIS	51
5.2 RECOMENDAÇÕES	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA	60

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização e a definição do problema de pesquisa, assim como os objetivos e a justificativa de pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Ao decorrer dos anos com as transformações ocorridas no ambiente econômico, globalização, aumento da competitividade, maior exigência dos clientes, as organizações identificaram que através da elaboração de novas estratégias em atividades-chave, é possível alcançar diferencial competitivo. Dentre essas atividades a que ganhou destaque foi a logística, por ser uma atividade central e que envolve outras áreas da empresa. Percebeu-se que mediante sua gestão é possível alcançar redução de custos e aumentar o nível de satisfação dos clientes (DAIA *et al.*, 2010).

Essa percepção sobre logística é recente, tendo em vista que em décadas anteriores, era tratada como centro de custo e relacionada apenas a transporte e distribuição. Todavia, com os avanços dos estudos e em decorrência a mudanças ocorridas no ambiente, às empresas perceberam que essa era uma visão restrita e que era necessário ter uma visão sistêmica de todo o processo, de modo que a logística passou a ser vista não mais como uma atividade operacional, mas como fator estratégico da organização.

Nesse contexto, Daia *et al.* (2010) ressalta algumas mudanças que afeta a logística, como a globalização, o crescimento das incertezas econômicas, a proliferação dos produtos, maior exigência dos clientes e a diminuição do ciclo de vida dos produtos. Todas essas implicações demonstram a complexidade que envolve a logística e a importância do gerenciamento de suas atividades, pois tais mudanças acarretam em maiores custos e dificuldades no planejamento de atividades (FLEURY *et al.*, 2009). Segundo Daia *et al.* (2010), em decorrência a essas transformações a visão empresarial é mudada e a logística passa a exercer papel estratégico na organização.

A logística tem sua origem em bases militares como fator estratégico para suprir as necessidades das tropas, com o objetivo de fornecer alimentos, munições e equipamentos no momento certo na quantidade necessária. Di Serio *et al.* (2006) afirmam que as organizações

militares identificaram que apenas através do planejamento logístico era possível alcançar o êxito em suas atividades. E que, apenas no século passado as empresas começaram a atentar para essa questão.

O termo logística está assim relacionado a planejamento, implementação e controle, como define:

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).

Conforme Gomes (2008) o conceito de logística está associado a processos e subprocessos que atende as exigências estabelecidas para uma gestão satisfatória, que está relacionada às atividades. Essas atividades são divididas em primárias e secundárias.

As atividades primárias são essenciais para atingir os objetivos logísticos e são as que demandam mais tempo e custo para a organização. São atividades chave do processo: transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos. As atividades secundárias auxiliam a execução das primárias, desempenhando a função de apoio, quais sejam: armazenagem, manuseio de matérias, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informação (BALLOU, 2008).

A gestão das atividades logística impacta diretamente no desempenho de outras áreas da organização. Segundo Pierre *et al.* (2011), tal gerenciamento é capaz de afetar tanto na eficiência e eficácia, quanto na lucratividade da empresa, ao considerar a importância da logística para o desenvolvimento de outras áreas organizacionais, é possível identificar quais problemas interfere no processo organizacional, onde há gargalos, e quais medidas devem ser traçadas. Assim, não se pode ignorar as demais áreas da organização e tratar seus processos separadamente, mas deve-se considerar sua interdependência e a importância da integração dos setores.

A gestão logística ocorre desde a relação com os fornecedores à relação com os clientes. Com o objetivo de fornecer produtos/serviços adequados no momento certo e na quantidade correta com o propósito de atender à necessidade dos clientes (BALLOU, 2006). Christopher (2009) corrobora ao abordar em sua definição, que a logística é um processo

estratégico de controle de transferência que ocorre desde os fornecedores até os clientes.

Oliveira e Cândido (2006) abordam que a gestão logística é uma atividade que tem se apresentado como uma importante ferramenta para as empresas, no alcance de melhor posicionamento de mercado, ao criar diferenciais competitivos, está relacionado à satisfação dos clientes e a redução de custos. Ainda conforme os autores, o gerenciamento logístico envolve planejamento e coordenação das atividades, com o objetivo de alcançar melhores níveis de serviços ao menor custo.

Assim sendo, as empresas têm identificado que mediante o gerenciamento logístico é possível o alcance de vantagem competitiva, através da coordenação das atividades logísticas. As indústrias do setor alimentício foram as que primeiro atentaram para essa questão, ao colocarem em 1945 as atividades logísticas sob a supervisão de um único gerente, com o objetivo de melhor coordenar o processo logístico (BALLOU, 2008).

Fleury *et al.* (2009) abordam que as indústrias do setor alimentício tem enfrentado mudanças relacionadas, principalmente, ao aumento da competição que é ocasionado pela maior disponibilidade de produtos semelhantes. Para enfrentar essas mudanças as empresas têm realizado alterações tanto no âmbito gerencial quanto operacional. Dentre as mudanças realizadas pode-se destacar o aumento da relação de proximidade entre as empresas industriais e comerciais mediante o gerenciamento das atividades logísticas. O objetivo é prestar melhor nível de serviço para os clientes, através de parcerias entre as empresas.

As parcerias surgem como uma alternativa para as empresas alcançarem melhor nível de prestação de serviço e satisfação dos clientes, de maneira que as indústrias, nas últimas décadas, identificaram que mediante a realização de parcerias é possível agregar valor tanto ao produto quanto a prestação de serviços. Essa relação ocorre entre a indústria (fornecedor) e as empresas. Que podem ser classificadas como: atacadista tradicional, distribuidor, broker e operador logístico (CORONADO, 2007).

Dentre as empresas do setor alimentício, este estudo será realizado em um broker Nestlé Brasil localizado em Caruaru – PE. Esta é uma organização que prioriza padrão de excelência em todos seus processos, tanto no que se refere à qualidade dos produtos quanto aos serviços prestados. Para melhor atender seus clientes, a empresa estabelece parcerias com distribuidores, *brokers* e atacadistas, com a finalidade de satisfazer a necessidade de seus clientes. A organização busca garantir que seus produtos estejam disponíveis em todos os

pontos de vendas espalhados pelo país. Para isso, a Nestlé estabelece parcerias com empresas em diversas regiões do Brasil com a finalidade de atender todos os seus clientes. Para tanto, atenta-se para a necessidade de gerenciar bem as atividades logísticas. Assim, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a gestão logística da Nestlé Brasil no Broker Caruaru?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Em seguida são apresentados os objetivos desse estudo, primeiramente o objetivo geral, em sequência, os objetivos específicos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como ocorre a gestão logística da Nestlé Brasil no Broker Caruaru.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Mapear as atividades logísticas desempenhadas no Broker Caruaru;
- ✓ Compreender como o Broker Caruaru gerencia as atividades logísticas para entrega dos produtos Nestlé Brasil;
- ✓ Identificar quais as principais dificuldades encontradas pelos gestores do Broker Caruaru.

1.3 JUSTIFICATIVAS

“A logística é uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos” (RODRIGUES *et al* 2010, p.27). Segundo Fleury *et al* (2009), o conceito logístico tem se tornando uma ferramenta gerencial moderna por está associada a mudanças de ordem econômica e tecnológica. As mudanças econômicas ocasionam o aumento da competitividade em decorrência à globalização, aumento das incertezas econômicas, proliferação de produtos, ciclos menores de vida dos produtos e maiores exigências de serviços. As mudanças tecnológicas contribuem para criação de procedimentos eficientes e eficazes que auxiliem no gerenciamento das atividades logísticas.

Com isso, a logística tem alcançado posição de destaque nas estratégias competitivas das organizações que tem buscado garantir sua posição no mercado, na busca de atender as necessidades dos clientes com a melhor prestação de serviço (DIDONET *et al.*, 2000). Além da satisfação dos clientes, tem-se procurado, através da gestão logística, a redução de custos. Silva *et al* (2010) relatam que a logística surge como oportunidade de redução de custos e como forma de diferenciar-se dos concorrentes. Bowerson e Closs (2001, p. 21) corroboram ao afirmar que “objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível”. Diante disso, é possível perceber que através do gerenciamento logístico pode-se agregar prestação de serviço, redução de custos e satisfação dos clientes para o alcance de melhor prestação de serviço ao cliente.

Diante o cenário apresentado, o estudo se faz necessário para compreender como as organizações estão lidando com as constantes mudanças econômicas e como tem utilizado a logística para alcançar o diferencial competitivo. Visto que, essa tem sido uma ferramenta estratégica utilizada pelas organizações.

Com essa finalidade, o presente estudo aborda como o Broker Nestlé Caruaru gerencia os processos logísticos e como essas atividades têm contribuído para o melhor desempenho da organização, visto que, um dos objetivos da Nestlé Brasil é prestar serviços de qualidades com o objetivo de satisfazer os clientes.

Além disso, o estudo contribuirá na compreensão de como as empresas tem gerenciado o processo logístico, quais os principais desafios da área e como os gestores têm lidado com esses desafios. De maneira, a agregar conhecimento para os alunos do curso de administração, visto que, eles serão os futuros gestores dessas organizações.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que o estudo está baseado, com o intuito de auxiliar na melhor compreensão do tema abordado. A princípio é apresentado a evolução e o conceito da logística empresarial, seguido das atividades logísticas e da influência que a logística exerce sobre a competitividade das empresas.

2.1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

A logística empresarial é um assunto que há algum tempo vem sendo discutido no âmbito organizacional. Muito se tem falado sobre a sua importância para o desenvolvimento organizacional, principalmente no que se refere ao aumento da competitividade, redução de custos e satisfação dos clientes. Para compreender o desenvolvimento do seu conceito é importante conhecer sua evolução histórica, esta divide-se basicamente em três períodos históricos que compreende: antes de 1950, 1950-1970, e após 1970 (BALLOU, 2008).

Segundo Ballou (2008), o período antecedente a década de 1950 é marcado por um momento de insensibilidade à logística. As empresas primordialmente dividiam-se entre os setores de marketing, finança e produção, seu foco estava direcionado a essas áreas. As atividades logísticas, nesse momento, eram divididas e desempenhadas por esses setores. O marketing era responsável pelo controle dos estoques, a produção pela distribuição, e finanças pelo processamento de pedidos de maneira que ocorriam dificuldades na definição dos objetivos.

A prática de atividades logísticas pelos militares na Segunda Guerra Mundial contribuiu para evolução do conceito e posteriormente, influenciou essa atividade nas organizações. Os militares foram os primeiros a identificar a importância da coordenação das atividades logísticas para o alcance do êxito nas batalhas. A prática logística pelos militares serviu como parâmetro para a prática organizacional (BALLOU, 2008).

Entre 1950 – 1970 as empresas começam a despertar para o exercício da logística. O

conceito de custo total é estabelecido mediante um estudo realizado para identificar a possibilidade de realizar a distribuição por meio do transporte aéreo. Através do estudo pode-se verificar que os custos logísticos aumentariam com a utilização do modal aéreo, todavia os altos custos seriam compensados pela diminuição dos estoques. Tendo em vista que as entregas seriam realizadas em um espaço de tempo menor, não havendo a necessidade de se ter altos estoques. Esse estudo contribuiu para o desenvolvimento do conceito de logística empresarial e auxiliou na coordenação da atividade de transporte nas organizações. É também um período marcado por mudanças tecnológicas que contribuíram para o desempenho logístico, através da utilização de computadores e modelos matemáticos. Que contribuíram na coordenação e gestão das atividades logísticas (BALLOU, 2008).

A partir dos anos 70 a logística inicia um processo de maturidade, onde os principais conceitos já estão estabelecidos e empresas já obtêm os benefícios da sua prática. Nesse período o objetivo das empresas é a integração dos setores, o intuito é alcançar melhor posição de mercado, com o propósito de melhor atender as necessidades dos clientes (FARIA; COSTA, 2011).

Diante as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo, a visão logística torna-se mais abrangente. Tendo em vista que envolve todos os processos que iniciam desde a aquisição de matéria-prima ao atendimento ao cliente. Ballou (2008) afirma que a logística empresarial é entendida como a relação entre a administração de suprimentos e distribuição, assim como o gerenciamento das atividades logísticas que compreendem o processo, conforme é observado na figura 1.



Figura 1: Logística Empresarial e as atividades primárias e secundárias

Ballou, 2008, p. 35

O fluxo logístico corresponde a todas as atividades que iniciam desde a relação com os fornecedores, na aquisição de matéria-prima; processo de transformação, distribuição e relação com o cliente. Todas essas atividades formam a cadeia logística, assim como o fluxo de informações correspondente a esse processo. Ballou (2006) transcreve a definição de logística empresarial da Council of Logistics Management (CLM), que conceitua logística como sendo:

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes. (BALLOU, 2006, p. 27)

Essa definição explica o fluxo das atividades logísticas, trazendo uma visão sistêmica de todo o processo. É importante observar que as atividades são coordenadas e acompanhadas desde o ponto da aquisição da matéria – prima até o atendimento ao cliente, com a finalidade de atender suas necessidades. Martins e Campos (2009) apontam que a logística tem como atividade fundamental atender aos desejos dos clientes, e que essa ação inicia a partir do momento que os clientes almejam transformar seus desejos em realidade. Assim, a logística é responsável pela coordenação de todos os processos que envolvem o fluxo de mercadoria, do seu ponto de aquisição a entrega do produto ao cliente.

Christopher afirmar que a logística pode assim ser definida:

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado (CHRISTOPHER, 2009, p.3).

O autor ainda ressalta o conceito logístico como sendo uma atividade de gerenciamento estratégico, que tem por finalidade maximizar os lucros e reduzir custos mediante a realização das atividades logísticas. Sua definição difere das anteriores, ao direcionar para uma visão estratégica relacionando a gestão logística ao aumento de lucro e redução de custos, enquanto as outras estão voltadas para os clientes. Todavia, os autores convergem que o processo logístico inicia a partir dos fornecedores e que suas atividades devem ser acompanhadas até o ponto de entrega dos produtos e/ou serviços ao cliente.

Ainda conforme Ballou (2008) a logística empresarial compreende todas as atividades de movimentação e armazenagem, que tem por finalidade auxiliar o fluxo de produtos que inicia na aquisição da matéria-prima até a entrega ao consumidor, inclui também o fluxo de informações que conduz os produtos em movimento, com o intuito de prover melhor nível de serviço aos clientes a um custo aceitável. A seguir serão apresentadas as atividades logísticas que compreendem a logística empresarial.

2.2 DA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS A ENTREGA DO PRODUTO AO CLIENTE FINAL

A logística tem dentro das suas atribuições o papel de ligar as empresas a seus fornecedores e clientes. Para o alcance desse objetivo, é necessário estabelecer a relação das atividades logísticas que correspondem ao fluxo de materiais e de informações (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2006). Dessa maneira, compreende-se que as atividades logísticas estão relacionadas às diversas atividades de movimentação e estocagem que tem por finalidade atender as necessidades dos clientes (STANK; DAVIS; FUGATE, 2005).

As atividades logísticas podem ser divididas em atividades primárias e de apoio. As atividades primárias correspondem às tarefas que são primordiais para o cumprimento do processo logístico, e que desempenha maior impacto nos custos logísticos e na prestação de serviço. Essas atividades são: transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos. Já as atividades de apoio têm por objetivo auxiliar as atividades centrais (primárias), que são: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informações (BALLOU, 2008).

Como já mencionado, as atividades primárias tem papel crucial para a realização das tarefas logísticas. A atividade de transporte caracteriza-se como uma tarefa primordial para a execução dos processos logísticos, é responsável pela movimentação dos produtos de um local para outro. Essa atividade corresponde a maior parcela dos custos logísticos das empresas (FERREIRA; ALVES, 2006).

A atividade de transporte desempenha um papel fundamental no processo logístico, visto que, sua função é movimentar e armazenar os produtos com a finalidade de distribuí-los aos clientes. De maneira que qualquer quebra nesse processo, afeta diretamente sua relação

com o cliente, o que pode ocasionar a insatisfação, além de prejudicar todo restante do processo logístico com a geração de custos. Todavia, mediante uma gestão eficiente esses problemas são contornados (SANTOS *et al.*, 2010). Ainda conforme o autor, o transporte logístico tem o objetivo de reduzir custos e tempo, com o propósito de aumentar a satisfação dos clientes mediante um menor tempo de entrega.

A atividade de transporte pode ser realizada mediante a utilização de diferentes modais, dos quais temos: o rodoviário, ferroviário, hidroviário, aéreo e dutoviário. A escolha por cada modal será realizada de acordo com a necessidade de cada empresa, através da análise do custo benefício, onde serão ponderados os benefícios de cada um (FERREIRA; ALVES, 2006). “A escolha de cada modal reflete na condição e necessidade específica sobre o material a ser distribuído, o ritmo de distribuição e o custo logístico” (SANTOS *et al.*, 2010, pág. 4).

O modal rodoviário é o mais utilizado pelas empresas. Os custos relacionados a esse tipo de modal são relacionados a custos mais operacionais. O transporte aéreo é o mais caro e o mais rápido. O modal ferroviário como o aéreo, acarreta altos custos e o hidroviário constitui-se pela vantagem dos custos, devido aos baixos custos operacionais (GOMES 2008).

Cada modal possui características diferentes que devem ser avaliadas no momento da escolha. Segundo Ferreira e Alves (2006) essas diferenças estão relacionadas ao desempenho de cada modal que variam de acordo com: velocidade, custos fixos e variáveis, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência. Ainda conforme o autor, outro ponto importante relacionada à atividade de transporte é a seleção da rota e da rede. A rota é a trajetória por onde a mercadoria irá transitar, e a rede é o conjunto de rota e locais por onde a mercadoria será transportada.

Nesse contexto, outro ponto a ser ressaltado está relacionado à questão de decidir em optar por ter ou não o próprio transporte. Fatores que influenciam essa escolha estão relacionados a custos, controle, serviço ao consumidor e flexibilidade. Os custos referem-se à manutenção constante da frota e ao valor do investimento, sendo esse um fator que influencia as empresas a terceirizarem essa atividade. Em contrapartida, ao analisar os demais fatores a frota própria faculta a empresa a possibilidade de adequar a atividade de transporte a situações diversas. Com relação ao controle, é importante ter a autonomia em decidir o que fazer com sua própria frota, principalmente quando a inflexibilidade por parte do terceirizado. Cada vez

mais é importante estabelecer uma relação de proximidade entre cliente – empresa, sendo esse um fator importante para a empresa, e mediante as entregas há esse contato direto com o cliente. Em relação à flexibilidade, quando a frota é própria há maior liberdade para empresa optar por utilizar procedimentos diversos, adequando-os a situação (MARTINS, 2009).

Já a atividade de gestão de estoques consiste no ato de gerir recursos ociosos que possuem valor econômico, que são destinados a atender necessidades futuras. Os estoques funcionam como reguladores do fluxo de negócios (MARTINS, 2009). Sua finalidade é suprir a demanda futura.

Segundo Bowersox (2014) as decisões relacionadas ao estoque exercem forte impacto nas atividades da cadeia de suprimento, assim como na área de vendas. A falta no estoque desencadeia perdas de vendas, insatisfação de clientes e interrupção do processo produtivo. Por isso, o gerenciamento do estoque é de fundamental importância para empresas. Além disso, os custos relacionados à manutenção de estoque podem corresponder até 20 a 40% do seu valor no ano (BALLOU, 2006).

A formação de estoque ocorre em decorrência ao desequilíbrio que há entre a demanda e o fornecimento (BERTAGLIA, 2005). As empresas não conseguem medir certas variáveis que afetam o processo de fornecimento como: atraso do produto, falha na produção, a demanda por um item pode ser maior que a capacidade de produção. Todos esses fatores contribuem para a formação de estoques.

Nesse contexto, Martins (2009) contribui ao comparar o fluxo do estoque ao abastecimento de uma caixa d'água. Conforme o autor, o processo de entrada de mercadorias é frequentemente diferente do processo de saída (demanda) havendo a necessidade de formação de estoque. Quando o processo de entrada excede o número de saída a um aumento do estoque. O mesmo ocorre com o inverso, quando a demanda é maior que as entradas a uma diminuição do estoque, já quando a uma igualdade entre entrada e demanda o estoque é inalterado. Dessa maneira o estoque funciona como regulador desse processo.

A função do estoque é suprir a demanda. Ao disponibilizar o produto correto no momento que ocorrer a necessidade. Os estoques podem ser divididos em cinco: estoque de materiais, estoque de produtos em processo, estoque de produtos acabados, estoque em trânsito e estoques em consignação (MARTINS, 2009).

De acordo Santos et al. (2012) o processo gerenciamento de estoque tem o objetivo

de coordenar todas as atividades que envolvem o fluxo de materiais desde sua fabricação até o envio da mercadoria ao cliente. Essas atividades estão relacionadas a planejamento e controle de materiais que entram e saem da empresa. Viana (2009) afirma que a gestão de estoque é um conjunto de atividades que tem por finalidade o atendimento as necessidades da empresa e do cliente com o menor custo e maior eficiência, mediante o aumento do giro do capital investido em materiais (estoque).

Para obter êxito no gerenciamento dos estoques é preciso a utilização de ferramentas que auxiliem na tomada de decisão referente a custos e a prestação de serviço ao cliente. As principais são: Classificação ABC, Métodos de Valorização de Estoque (PEPS, UEPS e Custo Médio), e a determinação do Lote Econômico de Compras (SOUZA *et al.*, 2009).

A atividade de processamento de pedidos, assim como as de transporte e gestão de estoque constituem as atividades primárias do processo logístico. O processamento de pedido é de fundamental importância para o desempenho da cadeia logística, visto que, garante o nível de prestação de serviço almejado pelo cliente (RODRIGUES, 2010).

O processamento de pedidos envolve diversas atividades que formam o ciclo de pedido do cliente, quais sejam: preparação do pedido, transmissão, recebimento e expedição, e o relatório da situação do pedido (BALLOU, 2006), como pode ser observado na Figura 2 a seguir.

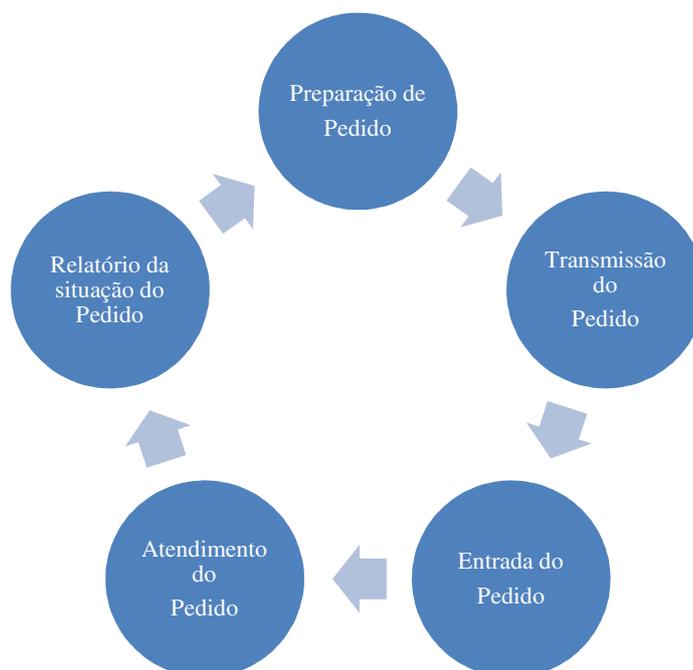


Figura 2: Elementos típicos do processamento de pedidos
Fonte: Adaptado Ballou, (2006)

A atividade de preparação de pedido corresponde à coleta das informações sobre os produtos e serviços que serão adquiridos. Após esse processo, os dados colhidos são transmitidos para o banco de dados da empresa onde dará início a entrada do pedido. A transmissão dos pedidos pode ser realizada por meio do envio eletrônico ou postal. A entrada do pedido compreende várias tarefas que são necessárias para a liberação do pedido, que são: verificar se há os produtos e as quantidades requeridas no estoque, análise das quantidades e os preços dos produtos, análise de crédito do cliente, e faturamento. O processo de atendimento ao cliente abrange basicamente atividades de separação, embalagem e embarque dos produtos. Já o relatório da situação do pedido tem a finalidade de manter o cliente informado a respeito do andamento do pedido (BALLOU, 2006).

É importante ressaltar a importância tanto da atividade de processamento de pedidos, quanto das demais atividades primárias, dado que essas atividades sejam as principais para o cumprimento do processo logístico, como citado anteriormente. Porém, não deve-se desconsiderar as atividades secundárias, uma vez que ambas operam de maneira conjunta. De maneira que, devem ter o seu desempenho monitorado, estabelecimento de metas, de forma a melhorar a eficiência e eficácia (GOMES, 2004).

As atividades de apoio ou secundária do processo logístico tem o objetivo de auxiliar na execução das atividades primárias. Como visto, as atividades secundária são: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, obtenção de matéria – prima, programação de produto e manutenção de informação.

A atividade de armazenagem compreende a guarda temporária dos produtos que serão posteriormente distribuídos. Conforme Ballou (2008) o processo de armazenagem envolve problemas relacionados à localização, dimensão da área e configuração do armazém.

Já o processo de manuseio de produtos e materiais consiste na movimentação das mercadorias dentro dos armazéns, centros de distribuição, e depósito. “Consiste no transporte a curta distância que ocorre no interior ou próximo a uma empresa ou em um centro de distribuição, armazenagem ou fábrica” (POZO, 2007, p.100). Seu objetivo é movimentar de maneira ágil os produtos e materiais e com baixos custos para as mercadorias (OLIVEIRA, 2008).

Para otimizar as atividades de movimentação de materiais são utilizados métodos e equipamentos que visam o aperfeiçoamento das atividades. Dentre as quais: equipamentos de movimentação, equipamentos auxiliares e a codificação e marcação de itens (BALLOU, 2008).

Os equipamentos de movimentação estão relacionados a equipamentos mecanizados que contribuem para o manuseio dos materiais e produtos. Os mais conhecidos e utilizados pelas empresas são: empilhadeiras, paleteiras e tratores. Os equipamentos auxiliares são utilizados para melhor distribuir e organizar os produtos dentro dos armazéns, sendo o mais utilizado as estantes. A codificação é o gerenciamento dos produtos por meio informatizado, mediante a codificação dos produtos (BALLOU, 2008).

A embalagem tem a finalidade de proteger, auxiliar no manuseio e transporte do produto, assim como promover o produto (KOTLER; KELLER, 2006). Pozo (2007) corrobora ao afirmar que a embalagem tem a função de proteger e auxiliar a atividade de manuseio, além de contribuir para a venda do produto.

A obtenção de matéria-prima é o processo que disponibiliza o produto para cadeia logística. Essa atividade compreende em avaliar e selecionar os fornecedores, definir que quantidades são necessárias, analisar prazo de entrega e preço (REIS, 2004).

A atividade de programação de pedidos compreende todos os processos que envolve

a cadeia de suprimentos, desde estabelecer as quantidades a serem produzidas, onde e em que momento deve iniciar o processo de produção, a entrega do produto ao cliente final. É uma atividade de planejamento (DAIA *et al.*, 2010).

Para o gerenciamento de todas as atividades descritas acima, faz-se necessário a manutenção de informação, sendo esta uma ferramenta importante para o processo de planejamento e controle logístico (REIS, 2004). Para o gerenciamento de tais informações, ressalta-se a importância da implantação de sistemas de informação e tecnologia para a realização das atividades logísticas, visto que, auxiliam na otimização e agilidade dos processos. A gestão logística também passa a ser observada como uma ferramenta estratégica para as organizações, na busca do diferencial competitivo, como será discutido na seção abaixo.

2.3 INFLUÊNCIAS DA LOGÍSTICA NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E O USO DE TECNOLOGIA E SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Com o advento da globalização as empresas passaram a lidar com uma nova realidade de mercado. A competição que outrora quase não existia, pois as empresas atuavam quase como monopólio, passa a ter uma abrangência global onde a competição está baseada em valores de desempenho mundial. O processo de globalização provocou diversas mudanças que tiveram impacto nas organizações, como: aumento da oferta e pressão por menores custos; maior exigência por produtos e serviços; alteração de estratégias. As empresas dentro desse novo conceito tiveram que rever suas prioridades e adequá-las ao novo modelo de mercado (PIRES, 2004).

Ainda conforme Pires (2004), muitas empresas identificaram a “necessidade de explorar e desenvolver novas fontes de vantagens competitivas”. Nesse contexto, a logística tem se mostrado uma área da qual as empresas tem explorado para o alcance da competitividade. Conforme Andrade e Reis (2007) abordam que a logística começou a exercer maior proeminência nas organizações a partir de 1990, em decorrência justamente da

abertura comercial e a desregulamentação dos mercados. A partir desse advento, a logística passa a ser vista como uma ferramenta de diferenciação competitiva. Considerando que, a diferenciação competitiva está atrelada a capacidade que a correta gestão logística tem de racionalizar e diminuir custos, através da gestão de suas atividades, com o propósito de prestar um melhor serviço ao cliente.

Christopher (2009) corrobora ao afirmar que mediante a gestão logística é possível obter vantagem competitiva. A vantagem competitiva, segundo o autor, está correlacionada a uma relação duradoura de vantagem perante seus concorrentes, e na sua capacidade de diferenciação. Está na capacidade da empresa planejar e executar meios de diferenciação de seus concorrentes, com o objetivo de alcançar a preferência do cliente.

A vantagem competitiva ainda pode estar relacionada a custos e a valor, ou a ambos. A vantagem de custos está relacionada à capacidade de diluir os custos em grande volume de vendas. A vantagem de valor está associada à percepção do cliente em relação ao produto, como o produto é visto pelo cliente. O cliente não mais analisa apenas a funcionalidade do produto, mas o conjunto de benefícios por ele oferecido como: prestação de serviço (entrega, pós-venda) (CHRISTOPHER, 2009). Isso porque os produtos são muito parecidos, quase não há diferença de um para outro. De maneira que o diferencial está na prestação de serviço ao cliente, a percepção que o cliente tem dos serviços prestados, ou seja, está relacionado a valores intangíveis (ANDRADE; REIS, 2007). Assim tem-se que através do gerenciamento logístico é possível o alcance de vantagem competitiva tanto em custos quanto em valor.

Moura (2006) afirma que os processos logísticos são desempenhados de forma diferente entre as empresas, o que as diferencia da concorrência. Todavia, em geral a vantagem competitiva alcançada pela logística refere-se à redução de custos mediante a utilização de procedimentos logísticos. Ressalta que para as empresas permanecerem no mercado competitivo, os gestores devem realizar escolhas estratégicas baseada no processo logístico. Fatores relacionados à redução de estoques, relação entre clientes e fornecedores, como a gestão da cadeia de suprimentos são estratégias identificadas na área logística como meio de aumento a competitividade (SAKAI, 2005).

Nesse contexto, o gerenciamento da logística mostra-se como um importante meio para o alcance de vantagem competitiva, visto que, mediante a gestão de seus processos é possível atingir um melhor nível de serviço ao cliente, e a redução dos custos logísticos

(FARIA; COSTA 2011). O processo logístico é formado por várias atividades e quando gerenciadas de maneira eficiente e eficaz trazem vantagens competitivas para as organizações, mediante a integração de todos os processos.

Para tanto, tem-se que a partir da utilização de sistemas de informação e tecnologia as empresas têm à disposição informações que a auxiliam na tomada de decisão (MARTINS *et al.* 2012), uma vez que “sistema de informação são todos os sistemas que produzem ou geram informações, que são dados trabalhados (ou com valor atribuído ou agregado a eles) para a execução de ações e para auxiliar processos de tomada de decisões” (REZENDE, 2005, pág. 21). Assim sendo, os sistemas de informação contribuem no gerenciamento de todas as atividades organizacionais ao desempenhar a função de suporte para a administração (BALLOU, 2008). O objetivo maior é fornecer informações que auxiliem no processo decisório, que abrangem tanto medidas operacionais como estratégicas com a finalidade de melhorar as atividades da organização. Para isso, as empresas utilizam sistemas de informação como o SAP, Oracle, Baan e J.D. Edwards, assim como plataformas para transmitir as informações como EDI e Internet (BALLOU, 2006).

Porto *et al.* (2011) afirmam que os sistemas de informação são utilizados com a finalidade de otimizar o desempenho das empresas, mediante *hardwares* e *softwares* para o gerenciamento das atividades. Gomes (2004) acrescenta que as tecnologias e os sistemas de informação ligam as atividades e permitem que haja uma interação entre elas. O autor aponta que, na logística, os *hardware* de TI utilizados resumem-se em: “microcomputadores; palmtops; códigos de barra; coletores de dados; radiofrequência; transelevadores; sistemas GPS; computadores de bordo; *picking* automático” (GOMES, 2004, pág. 155-156).

O sistema de informações logísticas é um subsistema do sistema de informação, que fornecem as informações necessárias para a gestão logística. A utilização dessas informações podem ser divididas em quatro níveis como mostra a figura 3 (BALLOU, 2006).



Figura 3: Hierarquia de utilização do sistema de informações logísticas (SIL)
 Fonte: Adaptado Ballou, 2006, p. 281

A base da pirâmide refere-se às atividades operacionais, referentes a consultas e transações como: consulta de pedidos, conferir o estoque atividades, cotação de fretes (BALLOU, 2006). Porto (2011) aborda que nessa etapa transacional, as informações logísticas são compartilhadas com as demais áreas da empresa. O segundo nível, está relacionado a decisões e planejamento que são realizadas com base em informações gerenciais, disponíveis aos supervisores de primeira linha. O nível seguinte, refere-se as atividades de nível tático que envolve a gerência, como: escolha de transportadora, organização da estrutura física do armazém, traçar planos de espaço e transporte com sazonalidade. O último nível abrange as decisões e objetivos traçados para toda a cadeia logística. Refere-se ao planejamento de longo prazo, que é realizado pela cúpula estratégica da empresa (BALLOU, 2006).

Como mencionado, os sistemas de informação contribuem na otimização das atividades e na agilidade no fornecimento de informações que auxiliam na tomada de decisão. Dentre esses sistemas de informações logísticos, o mercado disponibiliza de várias tecnologias das quais destacam-se: EDI, WMS, VMI, GPS. O EDI (*Electronic Data Interchange*) ou intercâmbio eletrônico de dados é um sistema programado que permite a troca de informações entre empresas parceiras, de maneira a gerar agilidade na comunicação e nas repostas (PORTO *et al*, 2011). “O EDI é uma forma automática de transação de informações” (GOMES, 2004, p.169), esse sistema pode possibilitar as empresas a

automatização da produção, a introdução do just-in-time, redução de preços de compras e redução dos estoques (GOMES, 2004).

O WMS (*Warehouse Management System*) ou sistema de gerenciamento de armazéns é uma ferramenta de gestão que melhora as operações de armazém, mediante o eficiente gerenciamento de informações e conclusão das atividades, com um alto grau de controle e precisão do inventário (BANZATO, 2003). “Os WMS otimizam todas as atividades operacionais e administrativas do processo de armazenagem, tais como: recebimento, inspeção, endereçamento, estocagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão de documentos e inventário” (RIBEIRO *et al.*, 2005, pág.11). Segundo Taylor (2005) os sistemas WMS são ferramentas de gestão de tem o objetivo de maximizar a prestação de serviço ao cliente, no âmbito do gerenciamento de estoques, mediante a integração das informações produzidas pelos sistemas de compras, vendas e transporte.

O VMI (*Vendor Managed Inventory*) ou estoque gerenciado pelo fornecedor, onde o estoque dos clientes são controlados pelos fornecedores, esses decidem qual o momento e a quantidade que devem ser disponibilizados no tempo e na quantidade certa (MOREIRA, IHY, 2006). A medida que os fornecedores tem a autonomia de decidir quais produtos e que quantidade devem enviar, já que o “VMI delega ao fornecedor a responsabilidade de gerenciamento dos níveis de estoque de seus clientes” (PERALES *et al.*, 2008, pág.4). O autor ainda relata que deve haver uma relação de proximidade entre cliente fornecedor, com o objetivo de melhorar a confiança e a troca de informações.

O sistema global de posicionamento (GPS – *Global Positioning System*) indica a localização de qualquer corpo em movimento sobre a área terrestre determinando o processo de rastreamento (PORTO *et al.*, 2011). Ainda conforme o autor, “a junção GPS e comunicação para esse monitoramento é necessário, pois o receptor GPS localiza sua própria posição; esta deve ser transmitida via canal de comunicação para uma central” (PORTO *et al.*, 2011, p.4). Os receptores podem estar presentes em vários aparelhos como: computadores, telefone celular, relógios e notebooks. Há também receptores exclusivos para a recepção de sinal como, os rastreadores de veículos (BRANSKI, 2008).

Diante da revisão bibliográfica realizada, observa-se que a logística exerce um papel fundamental nas organizações no alcance da redução de custos, satisfação dos clientes e vantagem competitiva. Onde nota-se a importância do gerenciamento das atividades logísticas

para alcance desses objetivos e como os sistemas de informação e tecnologia que auxiliam nesse processo.

O capítulo a seguir apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realização dessa pesquisa.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo serão apresentados os procedimentos utilizados para realização desse estudo. O qual aborda os seguintes tópicos: classificação e abordagem da pesquisa, instrumento de coleta de dados e a maneira como os dados foram coletados e analisados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada tem cunho empírico que compreende o conhecimento de fatos da realidade, fornece e analisa dados providos sempre do controle empírico e fatural (DEMO, 2000). A pesquisa empírica consiste na “coleta sistemática de dados, criatividade, percepção da relevância dos dados coletados, atualizações sistemáticas e acréscimos de novas ideias e teorias” (TEIXEIRA, 2010, p. 135). A pesquisa foi realizada no broker Nestlé em Caruaru.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A presente pesquisa tem caráter exploratório-descritivo. Exploratório porque a possibilita maior familiaridade com o problema em estudo, com o propósito do aperfeiçoamento de ideias. A pesquisa exploratória, em geral, é utilizada como objeto de pesquisa o levantamento bibliográfico, a entrevista com pessoas que tem proximidade com o problema pesquisado, e o estudo de caso (GIL, 2002). É descritiva, pois “observa, registra, analisa e correlaciona fatos, sem manipulá-los” (RAMPAZZO, 2009, p.55). Tem o objetivo de descrever as características do objeto em estudo, assim como busca identificar a regularidade com que ocorre o fato e sua relação com outros acontecimentos (BARROS, 2007).

O levantamento bibliográfico é realizado com base em materiais já publicados, com base principalmente em livros e artigos periódicos científicos (MATIAS, 2007). O estudo de

caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira, que permita seu amplo detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Vergara (1998) corrobora ao afirmar que o estudo de caso tem cunho de profundidade e detalhamento, sendo o estudo minucioso.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, que consiste em uma conversação informal, que tem por finalidade a obtenção de informações relacionadas ao objeto em estudo, de modo que o pesquisador adquira um conhecimento maior sobre o assunto pesquisado (BARROS, 2007). A entrevista foi realizada com base em um instrumento utilizado para direcionar a entrevista, este elaborado com base no referencial teórico discutido no capítulo anterior (APÊNDICE 1). Andrade (2006) afirma que esse procedimento é característico de uma entrevista focalizada, que embora não tenha uma estrutura formal o pesquisador segue um roteiro preestabelecido. Para tal a entrevista foi realizada com o gestor logístico da empresa estudada. Além da entrevista, foram realizadas observações no lócus pesquisado, momento oportuno para retiradas de algumas fotografias que foram inseridas no próximo capítulo.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados mediante o método de análise de conteúdo, que consiste na avaliação de um conjunto de informações obtidas mediante entrevista e observação do pesquisador. Que compreende um conjunto de instrumentos metodológicos que tem a finalidade de analisar diversos tipos de conteúdo verbais ou não-verbais (SILVA, 2013).

Bardin (2009), assim define como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2009, p. 42).

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados a caracterização do lócus da pesquisa, assim como a análise dos resultados alcançados para atendimento dos objetivos propostos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

A Silvestre Logística atua no mercado, no setor alimentício, com a representação dos produtos Nestlé em todo o agreste e sertão pernambucano. A Nestlé trabalha mediante parceria com diversas empresas espalhadas por todo o país, essas empresas são classificadas como DAN (Distribuidor Autorizado Nestlé), brokers, atacadistas e distribuidores em geral (VALOR COMPARTILHADO NESTLÉ, 2012).

A parceria entre Nestlé e Silvestre Logística teve início em 1990, instalada na cidade de Belo Jardim – PE, com a distribuição de iogurtes no sertão pernambucano. No início a empresa contava com poucos funcionários, sendo a maior parte das atividades realizada pelos proprietários, como por exemplo, vendas e distribuição dos produtos. A empresa foi ao poucos conquistando mercado e galgando novos horizontes dentro da companhia Nestlé, ao passo que, em 1997 a empresa torna-se DAN Nestlé e passou a trabalhar não apenas com iogurtes, mas também com os produtos da linha seca. Sua área de atuação aumentou, e passou a atender não só o sertão pernambucano, mas todo o agreste e sertão exceto a cidade de Petrolina. Em 1999, a empresa transferiu suas instalações para a cidade de Caruaru, onde encontra-se, atualmente localizada no distrito industrial da cidade (Imagem 1).



Imagem 1: Broker Silvestre Logística
Fonte: Site da empresa (2015)

Já em 2012 a empresa torna-se broker Nestlé. Os brokers “operam com a linha completa do fabricante, dando suporte às ações da indústria no ponto de venda, na escolha do mix que melhor se adapte ao varejista, com apoio de marketing e promoção e apoio logístico dos espaços nas gôndolas” (CORONADO, 2007, pag. 11). Ainda conforme o autor, os brokers contribuem como ponte de ligação entre a indústria e o varejista, ao dispor de uma variedade de produtos maior e por realizarem as entregas com maior rapidez. Outra característica do broker é que ele não possui estoque próprio e a nota fiscal é emitida no nome da indústria, o que o deixa isento de imposto (VEIGA *et al.*, 2009). É importante ressaltar que antes da empresa torna-se broker Silvestre Logística, o nome da empresa era Gonsil. Com a mudança houve essa alteração como pode ser observado na imagem 2, que apresente a logomarca da empresa, como observado o padrão é o mesmo apenas o nome é diferente. Esse padrão segue para todos os DAN e Brokers Nestlé do país.



Imagem 2: Logomarca da empresa
Fonte: Coleta de dados (2015)

Como mencionado, a Silvestre Logística atua com a representação dos produtos Nestlé nas regiões agreste e sertão de Pernambuco, exceto Petrolina. Atualmente a empresa está com a distribuição dos produtos da linha seca, que são divididos em 12 categorias, quais sejam: achocolatado líquido, biscoitos, *baby food*, cafés, cereais matinais, cereais família, chocolates, culinários, fórmulas infantis, lácteos, nutren e suco em pó. A empresa trabalha

com mais de 200 produtos, atendendo o varejo e o pequeno varejo. Sua cartela de cliente é de 2.560 e o objetivo é prospectar mais cliente, para que os produtos Nestlé estejam presentes em todos os pontos de vendas (PDVs) de abrangência da empresa.

A Silvestre Logística tem como missão alcançar resultados positivos no mercado, mediante a distribuição de seus produtos, visando o bem-estar e a satisfação dos clientes. Tem como visão a consolidação da empresa e torna-se o mais competitivo e eficaz distribuidor Nestlé, através da gestão de qualidade dos processos internos (SILVETRE LOGÍSTICA, 2015). Atualmente possui um quadro de 161 funcionários, divididos nas seguintes áreas: comercial, administrativa e logística. O presente estudo tem como foco a área logística da empresa, conforme é apresentada na seção a seguir.

4.2 PROCESSO LOGÍSTICO DA SILVESTRE LOGÍSTICA

A gestão logística da empresa é realizada mediante o acompanhamento dos processos e através da emissão de relatórios. De maneira que, todos os processos seguem os padrões estabelecidos pela Nestlé. O organograma do setor mostra como as atividades estão dispostas e como o setor é dividido.

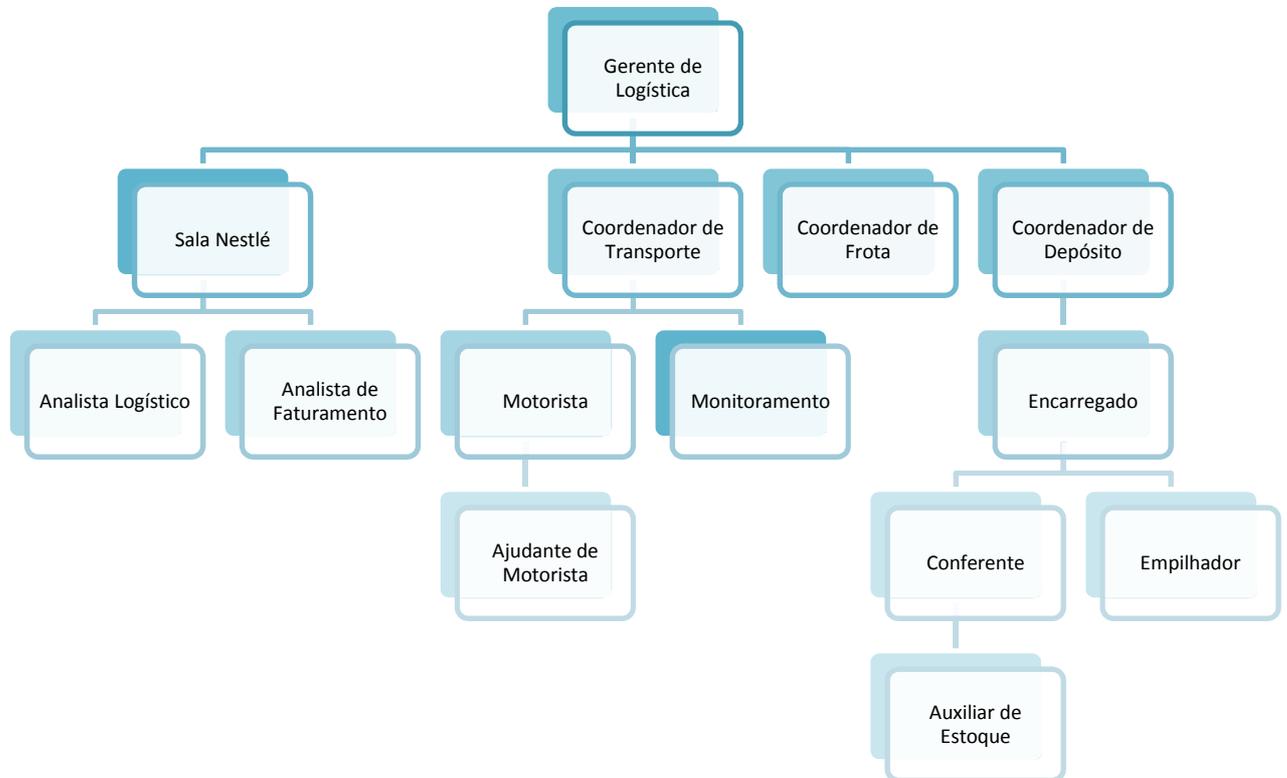


Figura 4: Organograma Setor Logístico
Fonte: Coleta de dados (2015)

Como observado, a empresa possui um gerente logístico responsável pela atividade, assim como coordenadores que o auxiliam no controle das atividades logísticas. O coordenador de transporte é responsável pela liberação dos caminhões para entrega, assim como o acompanhamento das entregas e o monitoramento das cargas. O coordenador de frota é responsável por todo monitoramento e gestão dos custos relacionados ao abastecimento e manutenção dos caminhões. Já o do depósito tem o objetivo de monitorar e controlar o andamento dos processos no depósito, como organização dos produtos, limpeza do depósito e o recebimento de cargas.

Na sala Nestlé são realizadas as atividades de análise de faturamento e logística. A análise de faturamento está relacionada a atividades operacionais, como emissão de nota fiscal, tratamento dos pedidos, devoluções. O analista de logística tem o papel de monitorar o

fluxo de estoque, como a entrada de novos produtos e o cadastro de produtos.

A relação de comunicação com a Nestlé ocorre através da emissão de relatórios diários, mensais, emails e mediante a relação estabelecida com o CND (Coordenador de Negócios de Distribuição). O CND é o representante da Nestlé na empresa, seu papel é acompanhar e garantir que os objetivos de desempenho Nestlé sejam realizados pelo broker. Outra maneira que a Nestlé utiliza para acompanhar o desenvolvimento das atividades do broker, é através da realização de avaliações semestrais que ocorre através do StarD. O StarD é um plano de excelência de performance, tem como objetivo avaliar se os padrões estabelecidos pela companhia estão sendo realizados conforme sua padronização. Anualmente, é enviado para o broker o livro do StarD com todas as normas e procedimentos a serem seguidos. O acompanhamento diário do StarD é realizada pelo monitor do StarD, que tem o papel de conduzir o andamento dos processos conforme o programa.

4.3 MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS DO BROKER SILVESTRE LOGÍSTICA

O processo logístico da empresa ocorre através da gestão das atividades logísticas (primárias e secundárias), que têm a finalidade de atender as necessidades dos clientes. Para o alcance dos objetivos a empresa buscar realizar todos os processos logísticos com excelência, obedecendo aos padrões Nestlé.

A atividade de processamento de pedidos inicia a partir do envio dos pedidos dos clientes para a base de dados (servidor) da empresa, essa é uma atividade diária. O envio dos pedidos é realizado através da transmissão de dados do palmtop dos vendedores para a base de dados da empresa. Ao final de cada dia, às 17 horas, é realizado o corte dos pedidos. O corte é o momento que todos os dados transmitidos, até esse horário, são liberados e enviados para análise crítica. Caso algum pedido seja transmitido após o horário de corte, esse ficará na base de dados e apenas será liberado no dia seguinte. A atividade de liberação e envio de pedidos para análise crítica é realizada pelo TI (TÉCNICO DE INFORMÁTICA), esse também é responsável em auxiliar os vendedores com quaisquer informações relacionadas à

transmissão de dados do palmtop.

Com os pedidos já liberados e enviados para a análise crítica, dá-se início a mais uma etapa do processo, a crítica comercial e financeira. Na crítica comercial, o analista de vendas observará se todos os pedidos enviados pelo vendedor correspondem aos clientes que ele deveria atender no dia. Observando se há algum cliente fora de rota, estes correspondem a todos aqueles que não constam listados, no diário de rota do dia do vendedor. O diário de rota é um relatório emitido diariamente e entregue aos vendedores, essa informação também é fornecida no palmtop, onde são apresentados todos os clientes que ele deve atender no dia. Além disso, também é analisado o mix de produtos de cada pedido, atentando para os que têm maior saída e se o mix de produtos está de acordo com a classificação do ramo de atividade do cliente.

Já na crítica financeira são analisados os seguintes pontos: limite de crédito, forma de pagamento e pendência financeira. Caso algum desses pontos esteja em desacordo, o pedido será bloqueado não podendo ser faturado. A relação de pedidos bloqueados é passada para o gerente de vendas para que ele passe o motivo de bloqueio do pedido para o vendedor, para que esse possa dar o feedback para o cliente. Após essa etapa os pedidos são filtrados, e selecionados apenas os pedidos correspondentes ao faturamento do dia. Em sequência, seguem para o sistema Flex e SAP, finalizando com o tratamento de pedidos. O tratamento dos pedidos corresponde à montagem e criação dos romaneios de separação. Essa etapa do processo pode ser observada na figura 5.

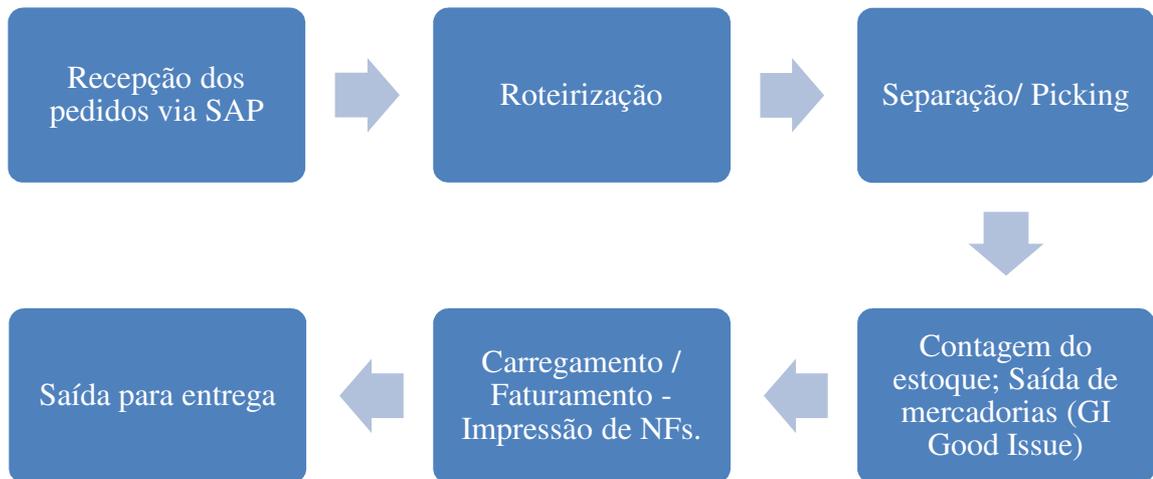


Figura 5: Fluxograma de expedição de pedidos
Fonte: Coleta de dados (2015)

Como já mencionado, após a crítica comercial e financeira os pedidos seguem para o SAP, onde os pedidos serão puxados da OTR (Ordem de transferência) e seguem para o tratamento dos pedidos. A roteirização é realizada com base no calendário logístico. O calendário logístico apresenta todas as rotas que são atendidas pelo broker. As rotas são divididas em: diárias, semanais e quinzenais, que são estabelecidas as cidades atendidas com essa frequência. A elaboração do calendário logístico é feito mediante planejamento logístico.

A separação dos pedidos é realizada com base nos romaneios de separação que são emitidos. Para cada rota é emitido um romaneio de separação, esse segue os critérios estabelecidos no calendário logístico. No romaneio também sai descrito qual o caminhão correspondente à carga, é informada a placa e o modelo do caminhão. A definição do caminhão que será utilizado é feito com base na sua capacidade. Após a separação dos pedidos é realizada a contagem do estoque, para que só depois possa ser realizado o carregamento dos caminhões e a emissão das notas fiscais, e por fim a saída dos produtos para entrega. A imagem 3 mostra o local de separação dos pedidos e como os produtos ficam dispostos.



Imagem 3: Área de separação de pedidos
Fonte: Coleta de dados (2015)

Com a finalidade de otimizar e agilizar o processo, o manuseio dos produtos é realizado mediante a utilização de equipamentos de movimentação e equipamentos auxiliares, dos quais a empresa utiliza a empilhadeira elétrica e a gás, paleteiras, e porta paletes. O armazém é dividido em dois espaços, que correspondem ao local destinado à armazenagem dos produtos secos e a câmara fria, destinada a guarda dos chocolates. O armazém é dividido em 9 ruas, cada rua corresponde a uma categoria de produtos, por exemplo: a rua 1 é a da categoria de biscoitos, nessa rua estão dispostos todos os skus de biscoitos fornecidos pela empresa; rua 2 de culinários, lácteos e assim subsequentemente. As ruas são dispostas por estantes, onde os produtos são guardados. Ainda em relação a estrutura, o armazém possui 4 docas onde é realizado o carregamento e desembarque dos produtos. As imagens 4 e 5 mostram a estrutura do armazém, e como as ruas são organizadas.



Imagem 4: Estrutura do armazém
Fonte: Coleta de dados (2015)

Na imagem 4 é possível ter uma visão panorâmica de todo o armazém. A imagem mostra a área de separação dos produtos, a disposição dos produtos e das ruas, e os equipamentos de auxílio utilizados para otimizar o processo de manuseio de produtos, as estante e/ou porta – paletes. A imagem 5, mostra como as ruas estão dispostas e sinalizadas por placas de identificação.



Imagem 5: Disposição das ruas no armazém
Fonte: Coleta de dados (2015)

O estoque da empresa é composto somente por produtos acabados. Os produtos são enviados das fábricas Nestlé, principalmente de São Paulo e de Feira de Santana, o abastecimento ocorre semanalmente. O abastecimento é realizado com base no histórico de vendas e no plano de metas estabelecido para o mês. O recebimento dos produtos pelo broker

obedece as seguintes etapas, como mostra a figura 6:



Figura 6: Fluxograma de recepção de carretas
Fonte: Coleta de dados (2015)

Conforme observado, na figura 6, o recebimento dos produtos inicia com a recepção da NF mediante o SAP, após é realizada a conferência dos produtos observando a quantidade, validade e lote. A carga estando correta dá-se início aos procedimentos de armazenagem e endereçamento dos produtos no sistema, posteriormente os produtos são liberados para venda. Caso haja alguma divergência na carga, abre-se um BO onde será descrito qual o problema identificado, seja avaria, quantidade de produto errada, inversão de mercadoria, tudo é registrado e contabilizado. No caso de avaria, é feita a devolução do produto para o fabricante, nos demais casos é realizado apenas o registro e no final do mês é feita a baixa do produto.

A manutenção e controle de estoque é realizado através do sistema de informação WMS, o software possibilita agilidade ao processo de controle e gestão de estoque ao disponibilizar a localização de cada produto, a quantidade e validade. É uma ferramenta de gerenciamento importante para organização, visto que permite o acompanhamento da validade dos produtos para que não haja perdas com produtos vencidos. De maneira, que contribui para o controle de saída de produtos obedecendo os prazos de validade. O estoque tem um giro em média de 30, 40 dias, onde os produtos são renovados, a medida que os produtos distribuídos são sempre novos, recém- fabricados.

Outra maneira de controlar de estoque é realização do inventário, que é realizada a

conferência do estoque com as saídas (venda) dos produtos. Geralmente essa atividade é realizada uma ou duas vezes no mês na maioria das empresas, porém na empresa em estudo, esse controle é realizado diariamente após a separação dos pedidos. Ao término da separação dos pedidos é realizada a contagem do estoque, e os caminhões só são carregados após o processo de contagem. Caso ocorra alguma divergência essa é registrada em pauta, é realizada uma nova conferência para que se possa identificá-la. Essa atividade de monitoramento, segundo o gestor logístico, é um diferencial da empresa, um meio encontrado para evitar os erros, faltas e perdas no estoque.

A devolução de produtos é outro ponto a ser abordado, visto que é um processo que ocorre na empresa e que envolve o setor logístico. O índice de devolução no broker é pequeno, visto que são tomadas precauções para que tal fato não ocorra. Todavia é algo que ainda ocorre, dentre os principais motivos de devolução está: a falta de dinheiro para pagamento do pedido, no caso de venda à vista, envio de produto não solicitado, estabelecimento fechado, e produto avariado. A equipe de entrega ao chegar no PDV e identificar a devolução, entra em contato com o encarregado de transporte que passará a informação para a área comercial que identificará se há alguma possibilidade de reverter a situação, caso contrário a mercadoria será devolvida. Ao retornar a mercadoria para empresa é realizada a conferência dos produtos e verificado a qualidade, o lote e o laudo de devolução, esse é feito pela equipe de entrega no momento da devolução, após esse processo é emitida a nota fiscal de devolução, e o estorno dos produtos para a planta, o produto volta a compor o estoque.

É importante ressaltar que o estoque de produtos alimentícios requer alguns cuidados sejam tomados para que não ocorra a danificação e/ou contaminação do produto. Segundo a ANVISA (2015) os alimentos devem ser guardados de maneira que impeça a contaminação e/ou proliferação de microrganismos. Segundo o texto a seguir:

O local de armazenamento deve ser limpo, sendo os alimentos mantidos separados por tipo ou grupo, sobre estrados distantes do piso, ou sobre paletes, bem conservados e limpos ou sobre outro sistema aprovado, afastados das paredes e distantes do teto de forma a permitir apropriada higienização, iluminação e circulação de ar. (ANVISA, 2015)

Conhecendo esses cuidados com os produtos, o *broker* faz o controle de pragas, utiliza telas de proteção nas janelas do armazém, para impedir a entrada de aves e a limpeza diária. Outro procedimento utilizado com o objetivo de melhorar os serviços e evitar as perdas é a realização de treinamentos que tem por finalidade informar e conscientizar os colaboradores, quanto aos cuidados com o estoque e sobre boas práticas de manuseio.

A atividade de transporte é uma atividade importante no processo logístico e está relacionada a custos e a satisfação do cliente. Os custos estão relacionados principalmente a manutenção e abastecimento da frota; a satisfação do cliente a prestação de serviço, a proximidade que há entre a empresa e o cliente, e por esse representar a empresa no campo. Ao considerar esses pontos, a atividade de transporte do *broker* é desempenhada pela própria empresa, visto a importância da atividade. A empresa possui frota própria, ao disponibilizar de 23 caminhões e 1 carreta, com o objetivo de melhor atender aos seus clientes. Toda a frota é adesivada, para identificação e divulgação dos produtos da empresa. A definição das rotas segue o calendário logístico, sendo o trajeto definido mediante estudo de qual melhor percurso a ser seguir, esse é realizado com base nos pontos de vendas de cada região. O prazo de entrega estabelecido pela empresa é de 48hrs, a conta do dia em que o pedido foi realizado, essa informação é passada para o cliente para que esse esteja ciente e não gere insatisfação. Com relação aos custos é realizado o acompanhamento pelo coordenador de frota, através de planilhas de controle.

Com o objetivo de melhor atender aos clientes do sertão e otimizar o processo de distribuição, a empresa instalou uma unidade de transbordo, na cidade de Serra Talhada, no sertão. A mercadoria enviada para o transbordo sai da matriz da empresa em Caruaru, o envio das cargas ocorre três vezes na semana de maneira intercalada. A carga sai do *broker* separada, conferida, e envolvida com papel filme, além de faturada, como mostra a imagem 6:



Imagem 6: Pedidos separados com destino a unidade de transbordo
Fonte: Coleta de dados (2015)

Assim, ao chegar a mercadoria à unidade de transbordo a mercadoria é apenas transferida da carreta para os caminhões. A separação da carga por caminhão é realizada na matriz da empresa, no momento da separação, de maneira que a mercadoria destinada a cada caminhão já sai devidamente identificada. O processo de transbordo funciona apenas na transferência da carga, de um transporte para outro.

Como observado, as atividades logísticas ocorrem de maneira integrada formando uma cadeia que tem o objetivo de melhor atender os clientes. O processo logístico também está relacionado a outras áreas da empresa, como ao setor financeiro e comercial, como observado no broker. Para que todas as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz é necessário à interação entre os setores, através do fluxo de informações. A troca de informações no broker acontece por envio de e-mails, planilhas, relatório, reuniões e através da comunicação oral (conversas por telefone e/ou ida até o setor correspondente). Apesar de o eficiente gerenciamento das atividades logísticas, algumas falhas foram identificadas e sugestões foram sugeridas, conforme é apresentada na seção abaixo.

4.4 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS E SUGESTÕES DE MELHORIA

As organizações tem identificado que através da gestão das atividades logísticas é possível alcançar vantagem competitiva, mediante a redução de custo e a agregação de valor junto ao cliente. Christopher (2009) afirma que a vantagem competitiva está relacionada a custos e a valor, e a capacidade da empresa manter-se a frente dos seus concorrentes.

Segundo o gerente a empresa considera a logística uma ferramenta competitiva, visto que a empresa investe no setor com o objetivo de melhorar cada vez mais prestação de serviço ao cliente. Os principais pontos relacionados que diferencia a empresa dos seus concorrentes são: a precisão das informações, a realização das entregas em um prazo de até 48hrs, a disponibilidade de produtos sempre recém- fabricados para os clientes, a agilidade dos processos.

O prazo de entrega possibilita que o cliente mantenha o estoque mínimo de mercadoria, visto que, ele tem como se programar e fazer uma média de quanto ele deve comprar e manter em estoque. Ciente de que, no dia em que for realizado o pedido esse chegará em 48hrs. É uma maneira de estabelecer uma relação de confiança entre a empresa e o cliente. Outro ponto ressaltado foi o frescor dos produtos aos serem enviados para os clientes, onde são fornecidos produtos sempre recém-chegados da fábrica.

Com relação aos custos e a vantagem competitiva, a implantação da unidade de transbordo garantiu a empresa redução nos custos com o transporte, agilidade no processo de entrega de mercadoria e satisfação dos clientes. Pois, antes a implantação ocorria atrasos nas empresas o que gerava a insatisfação dos clientes e as entregas não eram concluídas dentro do prazo estabelecido o que ocasionava atraso em todo o processo logístico. Com isso, a unidade de transbordo só trouxe benefícios, agregação de valor e redução de custos.

As principais dificuldades apontadas pela empresa estão relacionadas à ruptura de produtos e a concentração de vendas na última semana do mês, que provocam gargalos no processo. A ruptura ocorre devido à falta dos produtos na fábrica, já a concentração de vendas está geralmente relacionada à falta de planejamento por parte da equipe de vendas. Visto que, o vendedor para alcançar a meta do mês acaba concentrando o volume de venda maior no

final do mês.

Com vista nos problemas apresentados, possíveis medidas podem ser adotadas para minimizar e até mesmo eliminar os problemas ressaltados. A ruptura de produtos gera a insatisfação e a perda de venda, para sanar esse problema é importante que a empresa realize um levantamento dos produtos que frequentemente sofrem rupturas e observe como é o giro desse produto para que seja realizada uma programação de abastecimento, juntamente com a fábrica para que não ocorra a falta do produto em estoque. Analisar as vendas e identificar se é necessário o aumento da quantidade de produtos enviados para o broker.

A concentração de vendas é outro problema apontado, para solucionar esse problema é sugerida a realização do planejamento de vendas para o decorrer do mês. Para isso é importante que a área comercial esteja em sincronia com a logística, para que juntas possam traçar as metas e possam alcançar seus objetivos. Além de oferecer treinamento para a equipe de vendas, sobre o melhor planejamento das vendas.

O gerenciamento logístico da empresa mostra-se eficiente a medida que as atividades ocorrem de forma integrada, e que o setor logístico trabalha interligado com os demais, a exemplo do comercial e o financeiro. Embora, o principal problema seja relacionado à ruptura de produtos e concentração de vendas no término do mês, o que acarreta em transtornos. Todavia, o *broker* procura melhorar os serviços prestados com o objetivo de melhor atender os clientes.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo deste estudo apresenta as considerações finais que proveem dos resultados obtidos, assim como sugestões de pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES FINAIS

O estudo foi realizado com a finalidade de analisar a gestão logística da Nestlé no broker Caruaru, com o objetivo de descrever e compreender como as atividades logísticas são desempenhadas e quais as práticas utilizadas pela empresa.

Conforme observado no decorrer do estudo, as atividades do broker seguem os padrões estabelecidos pela companhia Nestlé. Que são estabelecidos conforme as normas que constam no livro do StarD, assim como o controle dos processos são realizados com base nas avaliações do programa, e mediante a emissão de relatórios diários e mensais, como também é realizado pelo CND. Assim, todas as informações sobre a performance do broker são passadas para Nestlé para que possam ser traçadas suas metas e para que a companhia possa acompanhar a evolução do mercado, onde a empresa atua.

As atividades logísticas da empresa, como pôde ser visto no estudo, compreende as atividades primárias e secundárias da logística. De maneira que todos os processos ocorrem de forma integrada desde a relação com o fornecedor (Nestlé) ao cliente, cujo objetivo é de melhor atender as necessidades dos clientes e fornecer o produto certo, no momento correto. Com essa visão, a empresa investe no setor logístico através da utilização de software que auxiliam na agilidade dos processos, como em equipamentos de movimentação, e mediante a capacitação da equipe que é feita por meio de treinamentos. Além disso, os processos logísticos seguem o calendário logístico que é planejado com a finalidade de melhor desenvolver suas atividades. É importante ressaltar que a área logística do broker trabalha de forma integrada com as demais áreas, de modo que as informações são compartilhadas.

Vale salientar a importância que foi a abertura do transbordo no sertão para empresa, que contribuiu para melhoria da distribuição naquela região, e para a otimização de todo o

processo logístico. De modo que, antes da instalação do transbordo havia constante atraso da mercadoria, o que acarretava devoluções e insatisfação dos clientes. Os problemas apontados referem-se à ruptura de produtos e a concentração de vendas no final do mês, onde deve ser realizada uma análise e traçar um plano de medidas para que os problemas sejam sanados. Diante de que, à ruptura de produto é um problema que ocorre com frequência e que acarreta na indisponibilidade do produto para o cliente, o que ocasiona perda de vendas tanto para a empresa quanto para o cliente. De maneira, que é importante identificar quais produtos sofre maior ruptura e com que frequência. Para que seja realizado um levantamento da demanda desse produto, comparando com a sua disponibilidade em fábrica. De modo, a encontrar um ponto de equilíbrio entre a demanda e a disposição do produto em fábrica, para que possa solicitar uma quantidade maior a fim de ter o produto em estoque e que sane e/ou diminua o problema. Com relação à concentração de vendas, esse é um problema a ser resolvido juntamente com a área comercial, visto que, é um problema que envolve ambas as áreas.

O *broker* Silvestre Logística é uma empresa que trabalha em parceria com a Nestlé executando todos os processos conforme estabelecido pela companhia, de modo que todas as atividades logísticas são realizadas de forma integrada acarretando na melhor prestação de serviços ao cliente. A medida que os processos são realizados com precisão e agilidade o que torna-se um diferencial da empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante dos resultados apresentados, como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se estudos em demais empresas que trabalham como distribuidores e/ou *brokers* Nestlé para que se tenha um panorama geral de como a gestão logística é realizada nessas divisões, realizando um comparativo. Assim como, pesquisas em outras organizações que trabalham em parcerias com outras empresas para compreender como ocorre essa relação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Manoel; REIS, Silva. **Especial Logística: Logística – diferenciação competitiva**. GV Executivo, São Paulo, v. 6, n. 4, jul/ago. 2007. Disponível em: <bibliotecadigital.fvg.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34641/33444>. Acesso em: 25 nov. 2015.

ANVISA. **Conservação de alimentos**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/anvisa+portal/anvisa/perguntas+frequentes/alimentos/4c7d8800404fa7aca3bab89c90d54b4>>. Acesso em 2 dez. 2015.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T.Y. Yoshizaki. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução de Raul Rubenich. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANZATO, Eduardo. **Sistemas de Controle e Gerenciamento do Armazém (WMS)**. Disponível em: www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO261.htm. Acesso em dez/ 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: 1977.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz Faria. 4.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BRANSKI, Regina Meyer. **O papel da tecnologia de informação no processo logístico: Estudo de casos com operadores logísticos**. 2008. 276 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. Tradução de Mauro Campos Silva. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORONADO, Osmar. **Logística Integrada: Modelo de gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

DAIA, Ricardo T. Costa; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro; MARTINS, Pablo Luiz; ZWICH, Elisa; SILVA, André Sidney. **A logística e o setor de auto - peças: Uma análise das mudanças ocorridas nas décadas de 1990 e 2000**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010. SEGeT, 2010. 7, p. 1-12.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DI SERIO, Luiz Carlos; SAMPAIO, Mauro; PEREIRA, Susana Farias. **A evolução dos conceitos de logística: Um estudo na cadeia automobilística no Brasil**. In: ENCONTRO ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: EnANPAD, 2006. p.1-15.

DIDONET, Simone R.; ALMEIDA, Cláudia C.; LOPES, Alceu O.; LARA, Leandro S. **Logística global e sua importância estratégica: O caso de uma indústria metal- mecânica**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2000, Santa

Catarina. Anais...Santa Catarina: ENEGEP, 2000. p. 1-7.

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Fatima Gameiro. **Gestão de custos logísticos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Karine Araújo; ALVES, Maria R.P.A. **O uso de tecnologia de informação na atividade logística de transportes**: estudo de caso em uma empresa da indústria de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26.; 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ENEGEP, 2006. p.1-9.

FLEURY, P. Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, K. Fossati. **Logística empresarial a perspectiva brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscila Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOMES, Edvando. **Gerenciamento dos processos logísticos**: um estudo do sistema de medição de desempenho em centro distribuição – João Pessoa/PB. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MARTINS, Pablo Luiz; MELO, Bruna Martins; QUEIROZ, Danilo Lemos; SOUZA, Mariana Silva; BORGES, Rodrigo de Oliveira. **Tecnologia e sistemas de informação e suas influências na gestão e contabilidade**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012. SEGeT, 2012. 9, p. 1-13.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de materiais e recurso patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATIAS, José Pereira. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto; IHY, Mauro Takeo. **Gerenciamento do abastecimento de mercadorias**: Estudo de caso da reposição automática do Makro Acadista S.A. In: ENCONTRO EnANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: EnANPAD, 2006. p.1-16.

OLIVEIRA, Francisco Eduardo Lira; MARTINS, Eliane Ferreira. **Levantamento logístico**: Uma análise das atividades de movimentação e armazenagem no Atacadão Farias. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. Anais... Brasília: EnANPAD, 2008. p.1-15.

OLIVEIRA, Verônica M.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Gerenciamento logístico**: o caso de uma indústria de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ENEGEP, 2006. p. 1-9.

PERALES, Wattson José Saenz; LIMA, Gustavo Martins; MITZCUN, Gabriel Brito. **Aplicação do VMI à um modelo de gestão integrada de estoques em um órgão público**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. p. 1- 12.

PIERRE, Phillipe; DORNIER ... et al. **Logística e operações globais**: textos e casos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTO, Elisangela Silva; FERNANDES, Isabel C. Castro; RAPOSO, Jacinta F. Pereira;

PAIVA, Maria L. u. Guerra; SANTOS, Narrely da Costa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ENEGEP, 2011. p. 1-12.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2009.

REIS, Priscila Remzetti Regis. **Logística empresarial como estratégia competitiva: Caso do centro de distribuição da AmBev**. 2004. 39 f. Monografia - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

RIBEIRO, Priscila C. Cabral; SILVA, Leonardo A. Ferreira; BEVENUTO, Sandra R. dos Santos. **O uso do WMS como ferramenta de amparo a operações de armazenagem: um estudo de caso**. In: Sober, XLIII, Ribeirão Preto. Anais...Ribeirão Preto: Sober, 2005. p. 1-19.

RODRIGUES, Fernandes; VITAL, Adriana Maria; FORMIGONI, Alexandre; ALBUQUERQUE, Antonio R. P. L.; CAMPOS, Ivan P. de Arruda. **Logística de preparação e montagem de pedidos: Um estudo sobre a aplicação de sistemas na montagem de pedidos de uma editora de livros em São Paulo**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010. SEGeT, 2010. 7, p. 1-12.

SAKAI, Jurandir. **A importância da logística para a competitividade das empresas: Estudo de caso na indústria do Polo de Camaçari**. 2005. (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia.

SANTOS, Eduardo Bezerra; AZEVEDO, Pedro H. B. Meirelles; BENTES, Ramiro Isac;

ARAÚJO, Luiz R. Thomaz; PINHEIRO, Henrique A. Galvão. **Análise da utilização de ferramentas de gestão de estoque em uma empresa produtora de bebidas, como auxílio à gestão da logística de materiais em um cenário de demanda variável.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: ENEGEP, 2012. p. 1- 8.

SANTOS, Jaqueline Guimarães; NASCIMENTO, Naudienne Maria da Silva; MARTINS, Eliane Ferreira; FERREIRA, Charles Evandre Vieira; SOUSA, Luana Matias. **Logística e gestão da distribuição:** um estudo de caso de uma empresa transportadora em Campina Grande – PB. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010. SEGeT, 2010. 7, p. 1-12.

SILVA, André Tolentino; SILVA, Washington Luíz Vieira; BENVENUTO, Sandra R. Santos; SANTOS, Zirlene A. Silva. **A logística integrada como fonte de vantagem competitiva:** o caso de uma empresa do setor de mineração. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010, São Carlos. Anais... São Carlos: ENEGEP, 2010. p. 1- 14.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo:** Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 6., 2013, Brasília. Anais... Brasília: EnEPQ, 2013. p.1-14.

SILVESTRE LOGÍSTICA. Disponível em: <www.silvestrelogistica.com.br>. Acesso em: 18 dez. 2015.

SOUZA, Dácio Antonio; SOUZA, Harley Ramos; SÁ, Marco Aurélio de Lima; CINTRA, Sérgio Paulo. **A logística na gestão de estoque por meio da identificação por rádio frequência (RFID).** In. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2009. SEGeT, 2009. p. 1-11.

STANK, Theodore P.; DAVIS, Beth R.; FUGATE, Brian S. **Journal of business logistics**, 26, 2005.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson, 2005.

TEIXEIRA, Elizabeth. **A três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. 7. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2010.

VALOR COMPARTILHADO. Disponível em: <www.criandovalorcompartilhado.com.br/docs/default-source/relatorios/relatorio-nestle-brasil-de-criacao-de-valor-compartilhado-2012.pdf?sfvrsn=14>. Acesso em: 5912 dez 2015.

VEIGA, Claudimar Pereira; PURCOTE, Aline; KATO, Heitor Takashi. **Análise das consequências de mudanças no canal de distribuição de uma empresa de laticínios no Brasil**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2009. p.1-15.

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

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. 8. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Caro gestor,

Esta pesquisa tem como finalidade descrever e compreender como ocorre a gestão logística da empresa e quais as principais dificuldades encontradas. Solicito sua colaboração com as respostas desta pesquisa e agradeço sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Empresa: _____

Função: _____

Local e data: _____

Questionário

1. A logística é reconhecida como um fator estratégico para organização ou é vista apenas como uma atividade operacional?
2. Como ocorre o gerenciamento logístico?
3. A empresa considera a logística como um fator de vantagem competitiva?
4. Qual a área de atuação da empresa?
5. A empresa realiza o planejamento das atividades logísticas? De que maneira? Como é realizado o controle das atividades logísticas?
6. A empresa considera importante a troca de informações com os outros setores? Como ocorre esse fluxo de informações?
7. Como são divididas as atividades logísticas?
8. Como ocorre a relação empresa – fornecedor?

9. Há com frequência ruptura de produtos? De que maneira, a falta de produto afeta a empresa?
10. A empresa considera que a logística é um fator que influencia na satisfação do cliente?
11. Como ocorre a relação com os clientes, há feedback?
12. Como são geridos os custos logísticos?
13. Como ocorre a parceria com a Nestlé?
14. Quais os padrões logísticos estabelecidos pela Nestlé?
15. Como é realizado o controle da Nestlé para conferir se os padrões estabelecidos estão sendo realizados pelo broker?
16. Qual o número de produtos distribuídos pela empresa?
17. Para o melhor desempenho das atividades logísticas é necessário o conhecimento de como as atividades devem ser executadas, com essa finalidade as empresas realizam treinamentos. Há treinamento dos funcionários? Com que frequência?

➤ **GESTÃO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS**

1. Processamento de Pedidos

- Qual o sistema de informação utilizado?
- Como ocorre o processamento de pedido? Quais as etapas?
- Como é realizado o envio dos pedidos?
- Quem é o responsável pelo processamento de pedidos?
- Quais as medidas tomadas para que a realização do processamento de pedido seja eficiente e eficaz?

2. Transporte

- Qual o tipo de transporte utilizado?
- Como é realizado o mapeamento da rota de entrega?

3. Quais os veículos utilizados no transporte?

4. Gestão de Estoque e Armazém

- Como os produtos estão estocados no armazém? Qual a estrutura do armazém?
- Com que periodicidade ocorre o abastecimento do estoque?
- Quais os principais cuidados com o estoque?
- A empresa utiliza algum tipo de ferramenta de controle de estoque? Qual?
- A empresa realiza inventário do estoque? Com que frequência?
- Como é realizado o controle do estoque?
- Como é realizado o controle do giro dos produtos?

5. Manuseio dos Produtos

- Como é realizado o manuseio dos produtos?
- A empresa utiliza algum tipo de equipamento para o manuseio dos produtos? Quais?

6. Programação de Produtos

- Como é realizada a programação dos produtos a serem fornecidos pela Nestlé?
- Qual a programação de entregas dos produtos pelo fornecedor?
- Como ocorre o processo de separação dos pedidos dos clientes?