

FACER - FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

AMÉRICO FERREIRA DE SOUZA NETO

Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA



PLANEJAMENTO LOGÍSTICO: EMPRESA DE PEQUENO PORTE
FORNECEDORA DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO EM
IPIRANGA DE GOIÁS

RUBIATABA
2013

5 42192

Tombo nº:	19698
Classif:	
Ex:	1
Origem:	decaad
Data:	21.05.114

AMÉRICO FERREIRA DE SOUZA NETO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**PLANEJAMENTO LOGÍSTICO: EMPRESA DE PEQUENO PORTE
FORNECEDORA DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO EM
IPIRANGA DE GOIÁS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
FACER - Faculdade de Ciências e Educação de
Rubiataba, como requisito para obtenção do título
de bacharel em Administração de Empresas, sob
orientação do Prof.º Me. Francinaldo Soares de
Paula.

**RUBIATABA
2013**

AMÉRICO FERREIRA DE SOUZA NETO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**PLANEJAMENTO LOGÍSTICO: EMPRESA DE PEQUENO PORTE
FORNECEDORA DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO EM
IPIRANGA DE GOIÁS**

Aprovada em 09 de Janeiro de 2014



Prof. Francinaldo Soares de Paula -
Orientador

Mestre em Administração.



Prof. Enoc Barros da Silva

Especialista em Administração.

Prof. Gilda Aparecida do Nascimento

Mestre em Educação.

RUBIATABA

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu forças para a realização de mais este ideal; aos meus pais Adailton e Vilma pelo apoio em toda essa fase vivida; ao professor Francinaldo que não me deixou desistir em momento algum, desse sonho, e este se concretizou e finalmente, a minha esposa, Talita por me acompanhar em mais essa trajetória, me dando forças, suportando os momentos de dificuldade com muito bom humor, carinho e dedicação.

RESUMO

O presente trabalho se caracterizou como sendo uma pesquisa realizada na empresa Fortelar materiais para construção Ltda. – localizada na cidade de Ipiranga de Goiás. O objetivo principal da pesquisa foi identificar as atividades logísticas da empresa, descrevendo como são planejadas e desenvolvidas. A pesquisa foi procedida com um estudo de revisão bibliográfica abordando os principais autores da área, tratou sobre, planejamento, logística e planejamento logístico. Em seguida foram apresentados os resultados da pesquisa. Esta parte, porém, visou à identificação das atividades desenvolvidas pela logística geral da empresa, seu funcionamento e estrutura. Os resultados foram conseguidos com pesquisa descritiva onde a abordagem utilizada foi a qualitativa, pois o objetivo do trabalho possibilitou uma análise comparativa entre a teoria e a prática. No segundo momento utilizou-se de observações participantes realizadas durante o estágio na organização. Antes da realização do estudo, não era possível saber a situação logística da empresa e se esta oferecia um nível de serviço competente aos clientes. Os resultados da pesquisa afirmaram ser condizentes com a literatura consultada sobre planejamento logístico e a logística em si. Na prática, pode-se considerar que as atividades desenvolvidas pela logística da empresa precisam ser revistas pelos gestores, quanto ao planejamento estratégico e às funções logísticas de forma geral.

Palavras – chaves: planejamento logístico; logística; funções empresariais.

ABSTRACT

The present work was characterized as a survey company in building materials Fortelar Ltd. - located in Ipiranga Goiás. The main objective of the research was to identify the logistics activities of the company, describing how they are planned and developed. The research was performed with a bibliographic review with the key authors in the field , tried on , planning, logistics and logistics planning . Then the results of the research were presented, however this part aimed at identifying the activities undertaken by general logistics company, its functioning and structure. The results were obtained with descriptive research approach was qualitative, because the purpose of the study allowed a comparison between theory and practice. In the second time we used participant observations conducted during the internship in the organization. Prior to the study, it was not possible to know the logistics status of the company and whether it therefore offered a level of competent service to clients. The results of the research, said it was consistent with the literature on logistics planning and logistics itself . In practice, one can consider that the activities of the company's logistics need to be reviewed by the managers on the strategic planning and logistics functions in general.

Key – words: logistics planning; logistics; corporate functions.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Tipos de Planejamento.....	15
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Medindo o tempo.....	33
QUADRO 2- Medindo os custos.....	33
QUADRO 3- Medindo a eficiência.....	34
QUADRO 4- Medindo a eficácia.....	34
QUADRO 5- Qualidades da área logística.....	56
QUADRO 6- Deficiências da área logística.....	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 - PLANEJAMENTO.....	12
1.2 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	12
1.2.1 Princípios gerais	13
1.2.2 Princípios Específicos:.....	14
1.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	15
1.3.1 Planejamento Estratégico	15
1.3.2 Planejamento tático	16
1.3.3 Planejamento operacional	17
1.4 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO E DE SISTEMAS	18
1.5 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO	20
1.6 FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
1.6.1 Fase I – diagnóstico estratégico	22
1.6.2 Fase II – missão da empresa	23
1.6.3 Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos	24
1.6.4 Fase IV – controle e avaliação	24
CAPÍTULO 2 - LOGÍSTICA	25
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	27
2.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	28
2.3 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO	29
2.4 O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS.....	31
CAPÍTULO 3 - PLANEJAMENTO LOGÍSTICO.....	36
3.1 PRINCÍPIOS PARA O BOM PLANEJAMENTO LOGÍSTICO	37
3.2 PLANEJAMENTO DA LOCALIZAÇÃO.....	38
3.3 PLANEJAMENTO DO CANAL LOGÍSTICO	39
3.4 PLANEJAMENTO PARA CONTINGÊNCIAS	39
3.5 ROTEIRIZAÇÃO DOS VEÍCULOS	39
3.6 PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS ESTOQUES	40
3.6.1 Estoque no canal de distribuição	40
3.6.2 Custos de estoque	40

3.7 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	41
3.8 COMPRAS	42
3.9 OBJETIVOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	43
3.10 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	44
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS.....	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	46
4.2 MISSÃO.....	48
4.3 VISÃO.....	48
4.4 VALORES	48
4.5 OBJETIVOS E METAS.....	49
4.6 DESCRIÇÕES DAS OPERAÇÕES.....	49
4.6.1 Funcionamento da empresa	49
4.7 PROCESSO LOGÍSTICO DESENVOLVIDO PELA EMPRESA.....	50
4.7.1 Recebimento de mercadorias.....	50
4.7.2 Organização dos depósitos	51
4.7.3 Controle dos estoques	51
4.7.4 Roteirização	52
4.7.5 Montagem das cargas	52
4.7.6 Distribuição.....	52
4.8 RESULTADOS DA ENTREVISTA	53
4.8.1 As qualidades da área logística da empresa.....	56
4.8.2 As deficiências da área logística.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	65

INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e a alta competitividade, sobretudo enfrentada pelas organizações nos dias atuais, reduzir os custos, aumentar a qualidade e os níveis de serviços oferecidos, se tornaram fatores determinantes na sobrevivência das organizações, e as lojas do segmento de materiais de construção assim como todas as outras organizações também enfrentam essa realidade.

O setor de construção civil vem crescendo com uma velocidade muito grande e pesam muito sobre isso os incentivos oferecidos pelo governo brasileiro nas linhas de crédito para financiamento da casa própria. A população de baixa renda, com esse cenário de crescimento no volume de vendas, e os gestores desse segmento estão cada vez mais preocupados e ao mesmo tempo otimistas com o novo cenário econômico do setor.

O planejamento logístico tem forte significado nessa busca por eficiência nas operações logísticas de uma empresa varejista e no setor de materiais de construções. Isso é fator essencial, pelo fato de locomover uma gama diversa de produtos, os quais possuem maneiras distintas quanto ao manuseio e locomoção para o cliente final; desde produtos como areia, cimento e tijolos até produtos de acabamento, os quais dependem de maior cuidado para com as operações logísticas, ou seja, esse segmento conta com uma imensa gama de produtos e cada um destes tem maneiras diferentes de manuseio, locomoção e estocagem.

Dentro do que foi exposto até o momento, se tem uma ideia da tamanha vantagem competitiva que se pode obter com o estudo da logística, já que ela se preocupa com a movimentação física dos produtos, sejam na entrada destes na empresa após a aquisição do fornecedor até a entrega ao cliente final.

A empresa objeto de estudo foi a Fortelar, localizada na cidade de Ipiranga de Goiás e atua no fornecimento de materiais de construção do básico ao acabamento, tendo uma forte influência da zona rural no seu volume de vendas. Isso aumenta mais a necessidade de planejamento logístico nas operações, com a maior efetividade possível porque essa população da zona rural depende totalmente das entregas feitas por essas empresas existentes em suas cidades mais próximas, e o correto manuseio dos produtos, carregamento e descarregamento devem ser feitos com o máximo de rapidez e qualidade.

A falta de planejamento do processo logístico pode representar a perda de competitividade da organização. Dentro desse pressuposto tem-se que o problema de pesquisa constitui-se em identificar: “como são planejadas e desenvolvidas as atividades logísticas da Fortelar”?

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as atividades logísticas da empresa, descrevendo como são planejadas e desenvolvidas. Os objetivos específicos foram: identificar os conceitos e aplicações do planejamento logístico. Identificar se a Fortelar desenvolve ações relacionadas ao planejamento logístico e por fim analisar as ações desenvolvidas identificando melhores soluções para a melhoria do planejamento logístico.

O presente trabalho utilizou-se metodologicamente de pesquisa descritiva onde a abordagem utilizada foi a qualitativa, pois o objetivo do trabalho possibilitou uma análise comparativa entre a teoria e a prática. Os procedimentos utilizados foram entrevista com o gerente da loja para identificar os mecanismos utilizados para desenvolvimento das atividades logísticas e como estas eram planejadas. No segundo momento utilizou-se de observações realizadas durante o estágio na organização para compreensão do desenvolvimento das atividades logísticas.

O presente trabalho foi dividido em três partes sendo a introdução seguindo com a segunda parte onde foram demonstradas todas as questões teóricas da pesquisa com comparações de diversos autores e em seguida, uma terceira e última parte envolvendo os resultados de toda a pesquisa, entrevista, modelo e pontos fortes e fracos do setor logístico da empresa em estudo.

CAPÍTULO 1 - PLANEJAMENTO

O planejamento se constitui como uma das atividades mais importantes dentro da organização e uma das principais funções administrativas e trata de um recurso no qual irá possibilitar a empresa atingir seus objetivos.

Conforme Danilla (2012), Planejar é estudar, organizar, coordenar ações a serem tomadas para a realização de uma atividade visando resolver um problema ou alcançar um objetivo. O planejamento é um guia de orientação que auxilia na concretização daquilo que se almeja para a organização como um todo.

O planejamento torna-se necessário nas empresas à medida que os gestores se preocupam com a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Portanto, o planejamento tem para as empresas, a finalidade de dar direcionamento às ações pré-determinadas; a finalidade de auxiliar quanto às dificuldades e eventualidades, tanto na empresa quanto nos gestores, provocando assim melhorias no atendimento aos clientes.

Segundo Chiavenato (2004), planejamento é a primeira das atividades que a empresa assume no processo administrativo. Desta forma dá-se o estabelecimento dos objetivos organizacionais, isso de acordo com recursos necessários para o sucesso destes, de forma eficaz; então o planejamento se utiliza dos recursos para a busca dos resultados esperados, a partir de objetivos pré-estabelecidos.

Dentro desta concepção o planejamento tem a importância de traçar um rumo para a empresa, na visão de conseguir futuro com chances de maior crescimento, levando a empresa a dar o melhor de si.

1.2 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Por se tratar de planejamento dentro de uma empresa, existem alguns princípios; os quais a empresa deve respeitá-los para o respectivo sucesso no momento da formulação. Esses princípios estão divididos em gerais e específicos e serão demonstrados a seguir:

1.2.1 Princípios gerais

Conforme Oliveira (2011), para a elaboração do planejamento, os administradores devem avaliar alguns princípios para que os resultados esperados sejam alcançados.

Para Oliveira (2011), são estes alguns dos princípios que os administradores devem seguir no processo de planejamento organizacional:

- ✓ Princípio da contribuição dos objetivos: o planejamento deve visar à máxima eficácia nos objetivos organizacionais, ou seja, atingir a máxima plenitude, procedendo de forma hierarquizada e havendo interligação entre os objetivos.

- ✓ Princípio da procedência do planejamento: é quase uma função administrativa, estando à frente das demais. Mesmo havendo dificuldades nesse procedimento, o correto é que o planejamento esteja na ponta dos processos administrativos, por se tratar “do que e como vai ser feito”.

- ✓ Princípio da maior penetração e abrangência: Esse princípio dá importância às sérias modificações, as quais acontecem dentro da empresa. Os colaboradores, portanto, sentem as mudanças e podem surgir, por exemplo: necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções e avaliações. Nas tecnologias envolvidas os administradores devem reavaliar as funções, como níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, construções, etc;

- ✓ Princípio da eficiência, eficácia e efetividade: este último princípio observa a importância da empresa em garantir o máximo de resultados, minimizando as deficiências.

- Eficiência é uma medida individual e trata da maneira correta de cada um fazer as coisas, diminuindo os custos e resolvendo problemas que surgem.
- Eficácia trata do rendimento global da empresa, ou seja, fazer o que tem que ser feito, aumentando os resultados da empresa, maximizando a utilização dos recursos disponíveis e obtendo os resultados estabelecidos.
- Efetividade, que também é uma medida de rendimento global e trata da capacidade da empresa em se manter no mercado, apresentando resultados positivos ao longo do tempo.

Em suma, os princípios gerais do planejamento tratam de fatores em que revela a sua importância por se tratar da sobrevivência da organização, enfatiza conceitos, os quais têm total relevância dentro do contexto organizacional e ainda conceitua a receita principal para obter sucesso dentro de qualquer planejamento organizacional.

1.2.2 Princípios Específicos:

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff, (1974 *apud* OLIVEIRA, 2011) apresentam quatro princípios de planejamento que podem ser considerados específicos.

- ✓ Planejamento participativo: deve ter a interação de todos os colaboradores juntamente com todos os departamentos da organização; esse princípio tem o objetivo de facilitar a elaboração pela empresa.
- ✓ Planejamento coordenado: afirma a necessidade do planejamento de ser interdependente, ou seja, nenhuma parte da empresa deve ficar independente, deve ser feito em coordenação.
- ✓ Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa – principalmente as de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados.

- ✓ Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, porque nenhum plano mantém sua relevância por muito tempo, ou seja, tudo perde o valor com passar do tempo e como o planejamento é uma ferramenta muito importante para a empresa, então deve ser sempre atual, analisando as questões do momento.

1.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Levando em consideração os três principais níveis hierárquicos da organização são distinguidos três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. Oliveira (2011), abaixo descreve a tabela para demonstração da pirâmide hierárquica:

Figura 1 Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2011) adaptado pelo autor, 2013.

1.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico para Oliveira (2011) é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Esse planejamento é geralmente formulado pelos níveis mais altos da empresa. Nele trata-se tanto de objetivos como de estratégias para sua consolidação. O planejamento estratégico também deve estar atento às condições do ambiente interno e externo da empresa. O planejamento estratégico

deve considerar as políticas da empresa, para haver coerência e sustentação decisória.

O planejamento estratégico torna-se diferente do plano tático à medida que se considera algumas premissas básicas: o prazo de implementação é mais longo, a amplitude é maior, os riscos são maiores, as atividades são realizadas no nível mais alto e nível médio da pirâmide e a flexibilidade é menor nesse plano. Em suma o planejamento estratégico é desenvolvido para atingir a empresa como um todo, são as maiores decisões tomadas dentro do ambiente empresarial.

O planejamento estratégico contém cinco características, as quais têm total importância, segundo Chiavenato (2004, p. 203):

Relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e as suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo;
Dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros;
É compreensivo: esse abrange a organização de forma sistêmica. De modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades;
Processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual;
Uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

No entanto, o planejamento estratégico, desperta a empresa para a inovação a aprendizagem e ainda abre caminhos para uma visão de futuro, levando em conta as constantes modificações do contexto em que a organização está inserida.

1.3.2 Planejamento tático

Conforme Oliveira (2011), planejamento tático é desenvolvido para determinadas áreas da empresa e trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no plano estratégico. O planejamento tático trabalha com a dimensão de departamentos, ou seja, são elaborados planos locais

para serem desenvolvidos em um departamento da empresa e seguir as estratégias pré-determinadas; são desenvolvidos para a consolidação de objetivos previamente fixados.

Chiavenato (2004) determina algumas premissas, as quais determinam a elaboração do nível intermediário de planejamento. Estas, pois, envolvem:

- Planos de produção: determina as principais técnicas e procedimentos necessários, bem como as definições físicas e os equipamentos, pelos quais as pessoas possam dirimir as suas tarefas;
- Planos financeiros: é o momento de aplicação dos recursos que foram captados em outro momento; isso para a execução das operações;
- Planos de Marketing: nesse momento as ações do planejamento tático se voltam para o cliente com atenção para as vendas e distribuição dos serviços no mercado;
- Plano de recursos humanos: é momento de recrutar, selecionar e enfim treinar o pessoal para as atividades organizacionais;

1.3.3 Planejamento operacional

Segundo Chiavenato (2004), planejamento operacional está voltado para as ações de curto prazo dentro da empresa, ou seja, estas operações são determinadas por uma rotina diária e nessa fase a empresa consegue, portanto, atingir seus objetivos pré-determinados.

De acordo com Oliveira (2011) O planejamento operacional é sempre elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, e tem o objetivo principal nas atividades diárias da empresa. São, portanto, metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelo chão de fábrica da empresa. Esse modelo de planejamento ainda precisa conter alguns detalhes como: recursos necessários para implantação, procedimentos a serem adotados, resultados finais esperados, prazos estabelecidos e os responsáveis pela execução.

Através das definições dos autores, obtém-se um resultado importante, no qual trata da importância do planejamento operacional. É através dele que a empresa consegue executar os planos de ação definidos nos planos anteriores, ou

seja, tudo o quanto for pensado a ser feito na organização, passa enfim pelo nível operacional.

Em suma, segundo Oliveira (2011) os três níveis de planejamento são, no entanto, de plena importância nos níveis organizacionais e cada um tem sua respectiva função hierárquica nos ambientes da empresa. O planejamento estratégico é dentro da empresa o responsável pelas decisões gerais do futuro da organização atingindo todos os níveis hierárquicos existentes. .

Já o plano tático é organizado para atingir níveis específicos de acordo com as normas e políticas estabelecidas dentro do planejamento estratégico. O planejamento operacional se entende por aquele que é desenvolvido por pessoas dos níveis mais inferiores da empresa e tem importância nas atividades rotineiras do dia-a-dia.

1.4 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO E DE SISTEMAS

Conforme Oliveira (2011), há certa dificuldade dentro das organizações para conceituar a função planejamento. De estabelecer sua amplitude e abrangência. A verdadeira importância, a qual ela assume na ampliação dos objetivos organizacionais. Essas dificuldades são maiores aonde a desorganização e a falta de empenho predominam entre os gestores e colaboradores.

De acordo com Oliveira (2011) é muito importante para a administração da empresa no geral, buscar maiores conhecimentos do que seja o planejamento e ver a importância dessa ferramenta no contexto organizacional.

Portanto, Steiner (1969 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 3), estabelece cinco dimensões do planejamento:

Essa primeira dimensão: corresponde ao assunto abordado, ou seja: produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. está relacionada às funções, as quais a empresa desempenha.

A segunda dimensão: corresponde aos elementos do planejamento; dentre estes podem ser citados: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos.

A terceira dimensão: determina a dimensão do tempo podendo ser: de longo, médio ou curto prazo.

A quarta dimensão: delimita as unidades na organização aonde será elaborado: pode se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas, de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

E por fim, a quinta e última dimensão: define as características de complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

A conceituação de planejamento dá-se por diversos fatores, os quais devem ser criteriosamente analisados pelos gestores antes de serem colocados em prática. Por se tratar de uma decisão para o futuro, o planejamento deve seguir um roteiro mais especificamente dentro de parâmetros, que devem chegar, pelo menos perto destes citados por Oliveira (2011).

Dentro da conceituação de planejamento entende-se que deve haver muita clareza de todos os objetivos outrora citados e devem ser definidos com muita precisão para alcançar os objetivos desejados. A tomada de decisões é precisamente o fator de maior importância no desenvolvimento do planejamento. Conforme Oliveira, (2011, p. 5) ele afirma: "Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas, no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado."

Ainda de acordo com Oliveira (2011) A tomada de decisões, porém, tem uma importância muito grande no desenvolvimento do planejamento. O gestor deve ter consciência de todos os impactos em que essa decisão irá causar no futuro da organização. Esse fator determina não só o sucesso, mas também o fracasso. O planejamento deve ser feito com o máximo de conhecimento da atual situação na qual se encontra a empresa. O gestor deve estar com o máximo de informações atuais da organização para efetivamente decidir sobre o futuro desta.

A atividade de planejamento é uma formulação complexa em decorrência de sua própria natureza, é um processo contínuo em que visa ao futuro. Toda a sua

elaboração é uma síntese do futuro desejado para a empresa. Com isso tem-se a elaboração de cursos alternativos a ser seguidos para o alcance dos resultados. Ela é um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental - externo e não controlável – interdependente e mutável.

1.5 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

Para elaboração do planejamento Oliveira (2011) demonstra as principais filosofias que fazem parte de todo o processo:

- ✓ Filosofia da satisfação: o planejador que segue essa filosofia acaba não desenvolvendo muitas mudanças nas práticas já existentes da empresa; as estruturas organizacionais não são muito alteradas, há certo receio de se deparar com muitas resistências e conseqüentemente os planos serão tímidos em termos de recursos. Essa filosofia é geralmente utilizada em empresas as quais visam à sobrevivência e não o crescimento e o desenvolvimento.
- ✓ Filosofia da otimização: essa filosofia visa um planejamento tão bem feito o quanto se pode fazer, através da tecnologia da informação, técnicas matemáticas e estatísticas, ou seja, são simuladores que contribuem para a otimização dos processos de planejamento, de solução de problemas e de decisões nas empresas. Os executivos devem estar atentos ao fato de que mesmo o melhor modelo matemático pode ser sabotado por resistências ativas ou passivas, feitas pelos indivíduos da empresa que não foram motivados para o plano. Essa filosofia também visa à maximização do lucro, levando em consideração o sistema de preços dos produtos.
- ✓ Filosofia da adaptação: a filosofia da adaptação também chamada de homeostase procura equilíbrio – interno e externo – da empresa, após

ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode reduzir a eficiência da empresa. Daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.

1.6 FASES DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a implementação do planejamento estratégico deve ser seguido um roteiro levando em consideração as necessidades e variações de cada empresa para a completa definição do mesmo.

Segundo Oliveira, (2011, p. 40) o processo de metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico tem duas possibilidades:

Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, 'onde se quer chegar' e depois se estabelece 'como a empresa está para chegar à situação desejada'; ou primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, 'como se está' e depois se estabelece 'aonde se quer chegar'.

Ou seja, de acordo com Oliveira (2011), os gestores podem optar por dois caminhos no desenvolvimento do planejamento estratégico. Tudo depende da situação da empresa no momento da elaboração desse plano ou mesmo da alteração de um já desenvolvido. As decisões vão acontecer de acordo com situações, como oportunidades de mercado no momento, a situação da empresa ou até mesmo mudanças no cenário econômico da organização. Este podendo ter maior significado quando os gestores estão visando fontes de maiores lucros para o negócio. Por exemplo; um produto novo, o qual a empresa ainda não desenvolve.

1.6.1 Fase I – diagnóstico estratégico

Oliveira (2011) explica que nessa fase do diagnóstico será analisada a situação geral da empresa, tanto no ambiente interno quanto externo. O primeiro passo é a identificação da **visão**; nesse passo identificam-se quais são as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da empresa. A visão é o máximo de limites, os quais os responsáveis pela empresa conseguem visualizar o futuro do negócio.

Em seguida vem a identificação dos **valores**, ou seja, estes, porém, têm grande importância para a sustentação do modelo de gestão da empresa. Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas. Essa fase do diagnóstico representa uma variável importante que é a qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

O ambiente externo: nesse momento são verificadas as oportunidades e ameaças, ou seja, é o momento em que a empresa olha para fora de si. Na visualização desse ambiente existem algumas análises a serem feitas, são elas: nos mercados, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos políticos, órgãos governamentais entre outros. Nesse ponto da análise os gestores devem identificar as várias oportunidades ambientais e/ou ameaças existentes no sentido de analisar o que é pertinente ou não, para daí criar estratégias.

O executivo deve, portanto, diferenciar a oportunidade ambiental e fazer algo mais eficiente, eficaz e efetivo do que seus concorrentes. O ambiente externo da empresa está fora do seu controle. Por ser desta forma, torna-se ainda mais essencial uma estratégia bem elaborada, criando chances de deixar os concorrentes para trás. (OLIVEIRA, 2011)

O ambiente interno: nessa fase do diagnóstico estratégico os executivos devem analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Faz-se um exame interno de tudo aquilo que representa força ou fraqueza, fatores como produtos e serviços, promoção, comercialização, imagem institucional, suprimentos, RH, estilo de administração, recursos financeiros entre outros; representam a capacidade da empresa em atingir os objetivos apostos na estratégia elaborada. (OLIVEIRA, 2011)

Análise dos concorrentes: nesse momento o gestor irá fazer uma avaliação dos seus principais concorrentes identificando as suas vantagens competitivas e a

dos concorrentes; é o momento principal da análise externa, pois se terá uma noção da tal capacidade dos concorrentes mediante a empresa. (OLIVEIRA, 2011)

Ainda nas palavras de Oliveira (2011, p. 50) ele afirma:

É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico – que envolve a visão, os valores, a análise externa, a análise interna e a análise dos concorrentes – seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

Em suma, segundo Oliveira (2011), todas essas fases do diagnóstico estratégico, devem ser executadas com total responsabilidade e determinação pelos gestores. Não pode haver desvio de atenção em nenhum sentido inerente ao diagnóstico. Esses fatores podem ser comparados a um corpo, onde tudo deve estar funcionando corretamente, sendo que alteração em uma das partes influencia as outras.

1.6.2 Fase II – missão da empresa

Para Oliveira (2011), missão representa a razão de ser da empresa, ou em outras palavras, o motivo central de sua existência, a quem a empresa atende, com seus produtos e serviços. A missão tem propósitos a serem enfrentados pela empresa. Nesse momento devem ser feitas análises de melhores possibilidades de entrada, seja em novos produtos ou serviços. “A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado”. (KOTLER 1980 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 51).

Os cenários também compõem a fase da missão da empresa e têm o objetivo de traçar situações ou critérios na preparação do futuro da empresa. Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica, ou seja, é a postura que a empresa toma com relação a seu ambiente. (OLIVEIRA, 2011)

1.6.3 Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Essa fase estabelece “aonde se quer chegar” e como se chegar à situação desejada”. Os instrumentos prescritivos é a exposição do que deve ser feito pela empresa. O alcance dos propósitos estabelecidos, as etapas desse processo são: o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estabelecimento de estratégias e políticas, estabelecimento de projetos e planos de ação e instrumentos quantitativos. (OLIVEIRA, 2011)

1.6.4 Fase IV – controle e avaliação

Nessa fase a gestão acompanha como a empresa está indo em relação à situação desejada, estabelecimento e análise de indicadores de desempenho, avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos, tomada de ações corretivas, entre outros modelos de acompanhamento.

Para a elaboração de planos como os aqui demonstrados, devem ser avaliadas as condições e o ambiente de cada organização. Os fatores variam de empresa para empresa. Na elaboração de planejamentos é sempre bom analisar a maneira de se atingir os melhores resultados. (OLIVEIRA, 2011)

CAPÍTULO 2 - LOGÍSTICA

A logística é um ramo da administração, o qual possui muita importância para as atividades de gestão. Em uma empresa ela tem diversas funções, desde a acomodação dos produtos no depósito até a sua descida ao cliente final. Através dos processos logísticos a empresa poderá incrementar a qualidade do serviço oferecido ao cliente, ganhando assim passos à frente dos concorrentes.

Para melhor conceituar Logística, Fellipes (2009, p. 35) explica:

Em seu sentido etimológico, "logistikós" era a denominação dada pelos gregos à arte de calcular, significando cálculo prático em oposição à aritmética teórica. Como ciência, a logística começa ser empregada a partir do século XIX sendo consolidada no início do século XX.

Ainda de acordo com Fellipes (2009), esse termo tem características matemáticas. Por estarem diretamente relacionados com atividades de previsão, cálculos, medições e distâncias, ele ainda destaca a importância da logística para que os antepassados realizassem suas atividades, mesmo que ainda não fosse uma coisa bem estudada como nos dias atuais. Além disso, essas palavras destacam para as empresas o quanto os processos logísticos bem incrementados podem melhorar os níveis organizacionais perante os clientes e o mercado.

Ainda de acordo com o assunto, Christopher (1997, p. 1) comenta:

O mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística. Como precedente para a guerra do golfo, os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar grandes quantidades de materiais a grandes distâncias o que se pensava ser em um tempo impossivelmente curto. Meio milhão de pessoas e mais de meio milhão de unidades de materiais e suprimentos tiveram que ser transportados através de 12.000 quilômetros por via aérea, mais 2,3 milhões de toneladas de equipamentos transportados por mar – tudo feito em questão de meses.

Segundo Christopher (1997), tem-se uma ideia da tamanha importância da logística em épocas bem diferentes do cenário atual, explicou a vantagem de se ter um processo logístico, mesmo que fosse com pouco planejamento. Pensamentos e histórias como estas podem representar até um instrumento de motivação para os gestores. As empresas estão convivendo com mudanças radicais diuturnamente e vale ressaltar que investimentos em infra-estrutura, logística e planejamento podem revolucionar os negócios.

Diante da história do termo logística e o quanto ela já vem sendo importante ao longo de muitos anos, o estudo que será abordado daqui para frente, será o da logística e suas principais funções dentro da organização. Existem, portanto, diversas definições a respeito da palavra dentro das organizações. Porém, a melhor definição para esse comentário pode ser definido como sendo, “um sistema lógico para guiar o processo de planejamento, alocação e controle dos recursos financeiros e humanos comprometidos com a distribuição física dando suporte a operações de produção e compras.” (BOWERSOX, 1986 *apud* CORONADO, 2007, p. 72).

Dentro desta definição entende-se, portanto, que logística está presente em qualquer ambiente da empresa, e está comprometida com toda e qualquer operação que a empresa necessita desenvolver.

Ballou (1993), afirma que a logística no contexto empresarial, estuda como a gestão pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores. Através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que tem por objetivo, facilitar o fluxo de produtos, e assim atingir a satisfação dos clientes.

Ainda de acordo com Ballou (1993), O gerenciamento logístico pode gerar para empresa vantagens competitivas enormes, porque é o departamento onde se tem um contato maior com o cliente, através da movimentação dos produtos ou serviços. Pode-se então, criar meios que se diferenciem dos concorrentes, promovendo assim uma estratégia diferenciada, dando passos à frente dos outros. O gerenciamento logístico tem ainda potencial para auxiliar a organização, tanto na vantagem em custo\produtividade como também vantagem em valor.

“As organizações que serão líderes de mercado no futuro serão aquelas que procurarão e atingirão os picos gêmeos da excelência: conseguirão tanto a liderança de custos como a liderança de serviços.” (CHRISTOPHER, 2002, p. 10)

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Christopher (2011) conceitua que a cadeia de suprimentos tem diferenças quanto à logística em si. Ela, porém, procura coordenar os processos de outras organizações existentes no canal, ou seja, fornecedores e clientes e a própria organização. Uma das metas do planejamento estratégico, portanto, seria reduzir ou eliminar os estoques de segurança. Isso seria possível com o compartilhamento de informações sobre a demanda e os níveis atuais de estoques.

Em síntese, a cadeia de suprimentos trouxe mudanças significativas com relação aos métodos outrora utilizados pelos gestores. Esse novo modelo baseia-se na cooperação e na confiança entre as partes do todo, ou seja, o todo pode ser maior que a soma de suas partes.

Aitken (1988 *apud* CHRISTOPHER, 2011, p. 5), afirma que a cadeia de suprimentos é:

Uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais.

Em outras palavras Christopher (2011), diz que a cadeia de suprimentos pode ser considerada uma estratégia competitiva, levando em consideração os vínculos que ela permite à empresa compartilhar com outras organizações. Cada vez mais as organizações estão terceirizando suas atividades, ou seja, elas fazem aquilo que sabe de melhor fazer e o restante passa para outras organizações fazerem. O maior exemplo são as montadoras de veículos; eram empresas que fabricavam seus próprios componentes e hoje apenas montam o produto final.

O gerenciamento logístico se preocupa com a otimização interna da organização, já o gerenciamento da cadeia de suprimentos discorda dessa situação e reconhece que essa integração interna não é suficiente.

A cadeia de suprimentos se tornou nos últimos dias, cadeia de valor, ou seja, essa nova ideia divide a empresa em suas atividades, estrategicamente

pertinentes, no sentido de entender a variação dos custos e as fontes de diferenciação. As empresas que conseguem vantagem competitiva desempenham essas atividades com menores custos ou com vantagens perante os concorrentes. (PORTER, 1980 *apud* CHRISTOPHER, 2011, p. 13).

2.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Christopher (2011) tem como definição da cadeia de suprimentos a cooperação, a confiança, o reconhecimento, os quais devidamente gerenciados. "O todo pode ser maior que a soma de suas partes". O foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos tem por objetivos primordiais, o gerenciamento de relações, atingindo assim, um resultado mais lucrativo para todas as partes envolvidas na cadeia.

A vantagem competitiva obtida a partir da cadeia de suprimentos é a capacidade própria da empresa de oferecer o produto ou serviço diferente dos outros. Isso pesa aos olhos do cliente em comparação com os concorrentes. Outro fator importante é a operação a um custo menor e um conseqüente volume maior nos lucros.

Ainda de acordo com Christopher (2011), nas empresas varejistas e de pequeno porte, onde existe uma tendência maior de desorganização como, atrasos, falta de mercadoria ou talvez um estoque em excesso, conduzindo a um aumento crítico nos custos, causando uma má impressão pelos clientes quanto à qualidade do serviço oferecido pela empresa. Nesses casos, torna-se essencial o desenvolvimento de uma rede de parcerias com outras empresas para tentar superar esses desafios enfrentados por ineficiências no processo.

Christopher, (2011, p. 16), explica:

A cadeia de suprimentos é a rede de organizações envolvida, por meio de vínculos com o montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final.

Ainda conforme Christopher (2011) tem-se o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um meio para atingir os anseios dos clientes, com isso,

alcançando os objetivos organizacionais, tendo relações de ligação entre as empresas envolvidas no processo.

Gomes e Ribeiro (2004 *apud* FIGUEIRA; RIBEIRO, 2011, p. 186) ainda comenta;

Para que a GCS seja efetiva é preciso que haja o controle, coordenação e integração de elementos fundamentais, como o estoque de materiais, as informações e o fluxo financeiro de todo o processo que abrange desde o fornecedor até o consumidor, envolvendo também os fabricantes, atacadistas e varejistas.

Ou seja, de acordo com Gomes e Ribeiro (2004 *apud* FIGUEIRA; RIBEIRO, 2011), o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve ser planejado de forma coordenada e organizada incluindo todos os componentes necessários para essa elaboração, sem deixar de fora qualquer elemento da cadeia, seja portanto, fornecedores ou clientes.

2.3 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

O nível de serviço logístico se caracteriza pela qualidade com que é feito o processo de movimentação dos bens e serviços em uma empresa. Esse processo é importante no que diz respeito à satisfação dos clientes, por estar diretamente relacionado a eles. Essa é a parte mais importante da logística, pois trata da movimentação dos estoques dos fornecedores para o revendedor e do revendedor para o cliente final.

Esse processo pode gerar para a organização grandes volumes de vendas e se for mal planejado também pode causar uma amarga rejeição dos clientes ao se tratar do nome da empresa. O nível de serviço quanto mais rápido e eficiente, maiores serão os custos. Com esse processo, conseqüentemente o cliente será mais bem atendido, ou seja, as vantagens desse processo alcançam os maiores custos obtidos com ele, podendo produzir fontes sustentáveis de negociações para a empresa.

Em conformidade com o assunto, Ballou (1993, p. 77) afirma:

Quando não existe nível de serviço entre comprador e fornecedor ou este é muito ruim, pouca ou nenhuma venda é gerada. Evidentemente, se nenhum serviço de distribuição física é fornecido pelo vendedor e o comprador não trata disso, não há maneira de superar as barreiras de tempo e espaço entre eles. Nenhuma troca e, portanto, venda pode acontecer.

De acordo com Ballou (1993), nível de serviço estando de acordo com um determinado planejamento, serve para as empresas como uma ferramenta de alavancagem nas vendas, por se tratar de processos que serão diretamente ligados aos clientes. Através desse processo a empresa poderá desenvolver um padrão de atendimento próprio, podendo obter um diferencial competitivo diante da concorrência, despertando na sua localidade um interesse de novos clientes através do serviço diferenciado.

Conforme as próprias palavras de Ballou (1993, p. 87), diz:

Para criar padrões, eles devem ser definidos com detalhe suficiente, em termos de produtos ou área geográfica, de forma a apontar claramente ineficiências ou erros grosseiros, e não podem ser demasiado detalhados, de forma que atrapalhem a administração.

Os níveis de serviço também podem ser considerados um forte elemento competitivo, assim como produtos com melhores qualidades, preços promocionais, formas de pagamento diferenciadas, enfim o nível de serviço tem grande potencial competitivo diante da concorrência. A logística de serviços tem sido vista pelas empresas em geral como um meio forte de desenvolver o relacionamento com os clientes e diante disso, manter certa estabilidade nos lucros e no volume de vendas da organização.

Christopher (2011) explica que:

De acordo com o que foi exposto, é evidente que as organizações que competem apenas em termos de características tangíveis do produto acabarão em grande desvantagem em relação àquelas que incrementam o produto básico com serviços que agregam valor. Contudo é evidente que o produto que está nas mãos do cliente tem muito mais valor do que aquele estocado em um depósito.

De acordo com Christopher (2011), as empresas devem estar atentas àquilo que podem oferecer de melhor para o cliente; o quanto podem agregar valor aos produtos vendidos, com serviços de qualidade oferecendo atenção máxima em todos esses processos. Pensar na volta desse cliente em um momento posterior, ou seja, oferecer qualidade nos serviços oferecidos com a venda do produto é expectativa de ter o cliente outras vezes, levando o produto que está na prateleira, que é o alvo dos negócios inteligentes.

2.4 O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS

De acordo com Figueira e Ribeiro (2011), Em toda a cadeia logística existe um fator que a empresa poderá agregar maior valor aos seus clientes, isso se gerenciar bem toda a cadeia de custos envolvidos no processo.

No momento em que os gestores passam a ter noção exata dos custos com os produtos ou serviços oferecidos, conseqüentemente essa organização terá maior capacidade de gerenciar os preços finais, objetivando uma maior competitividade diante dos concorrentes, evitando assim perda competitiva nos preços finais oferecidos.

É nesse ponto, que o controle gerencial dos custos que envolvem a logística agrega vantagens à empresa, pois, na proporção em que ela possui noção dos custos logísticos, poderá ocorrer o aumento da eficiência no gerenciamento dos processos internos e externos à organização.

Conforme afirmam Fleury, Wanke e Figueiredo (2000 *apud* FIGUEIRA; RIBEIRO, 2011, p. 184):

Um dos principais desafios da logística moderna é conseguir gerenciar a relação entre custo e nível de serviço (trade-off). O maior obstáculo é que cada vez mais, os clientes estão exigindo melhores níveis de serviço, mas ao mesmo tempo não estão dispostos a pagar mais por isso. O preço está passando a ser um qualificador, e o nível de serviço, um diferenciador, perante o mercado.

Segundo o pensamento de Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), as empresas têm um ideal a ser atingido. Ter um nível de serviço de qualidade e que atende aos anseios dos clientes com diferencial da concorrência. Mas, para a logística moderna existe ainda um fator de vital importância para o comportamento logístico da organização, conseguir custos menores com níveis de serviços cada vez melhores. Isso se torna para algumas empresas fator até mesmo de sobrevivência, ou seja, balancear os dois lados da moeda, tanto custos, como qualidade nos serviços oferecidos.

Para Christopher (2011) com certeza para as organizações que tiveram dificuldade na implantação de um método integrado para o gerenciamento logístico e de distribuição, esse problema foi resultado da falta de informação sobre os custos. A necessidade de gerenciar a atividade de distribuição como um sistema completo, considerando os efeitos que uma área de custos tem sobre outras áreas de custo, traz implicações para os sistemas de contabilidade de custos da organização.

Os custos logísticos têm como princípios básicos: a capacidade do sistema de refletir o fluxo de materiais, ou seja, ele deve ser capaz de identificar os custos que se dão pelos serviços oferecidos ao cliente. Outro princípio é que o sistema também deve ser capaz de possibilitar análises separadas de custo e receita, que devem ser feitas diante de cada perfil de cliente, segmento de mercado ou canal de distribuição. E por último os perigos inerentes ao se calcular o custo baseado em médias por entrega, isso oculta à verdadeira composição dos custos logísticos. (CHRISTOPHER, 2011).

Conforme Taylor (2005), a avaliação do planejamento e implementação das ações dentro da cadeia de suprimentos tem os custos como parte de uma cadeia na qual depende de uma série de outros fatores para o correto andamento. A seguir, serão abordadas as principais ferramentas de monitoramento do desempenho que as empresas devem adotar para atingir os objetivos de toda cadeia logística. O

desafio é fazer as escolhas certas dentre dezenas de medidas disponíveis, entre elas o desempenho dos custos.

Taylor (2005, p. 170) apresenta algumas tabelas para demonstrar os principais fatores, os quais avaliam o desempenho da cadeia de suprimentos como um todo, incluindo os custos:

O quadro 1, demonstra a primeira medida de desempenho que está relacionado ao tempo que será gasto para a realização dos processos logísticos, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 1: Medindo o tempo

Tipo	Exemplos
Tempo de processamento	Tempo de transferência em paletes (segundos) Tempo de transporte (horas) Tempo de processamento do pedido (dias)
Intervalo	Intervalo de pedido do cliente (dias) Tempo do ciclo financeiro (dias) Tempo do ciclo da máquina (segundos)
Velocidade (distância\período)	Velocidade do transportador (metros\minutos) Velocidade da via (km hora) Velocidade do estoque (indefinida)
Produção (unidades\período)	Fluxo do duto (litros\hora) Produção da fábrica (produtos\dia) Produção do pedido (pedidos\dia)

Fonte: Taylor 2005, adaptado pelo autor, 2013.

No quadro 2, são demonstrados os custos principais envolvidos nos processos logísticos, conforme estão visualizados no quadro a seguir:

Quadro 2, Medindo os custos

Tipo	Exemplos
Custo direto	Custo de materiais Custo de mão-de-obra
Custo indireto	Custo da instalação Custo de oportunidade
Custo de erro	Processamento de devoluções Conserto e substituição
Custo periódico (custo\período)	Juros e aluguel (\$\mês) Gerenciamento de instalações (\$\ano)
Custo adicional (custo\unidade de trabalho)	Custo de transporte (\$\km) Custo de capacidade de armazenagem (\$\metros quadrados)

Fonte: Taylor 2005, adaptado pelo autor, 2013.

No quadro 3, estão descritos os modelos de estoques, capacidade e utilização do capital, descrevendo o que pode ser feito para aprimorar o desempenho:

Quadro 3, Medindo a eficiência

Tipo	Exemplos
Utilização do estoque	Rotatividade (vendas unitárias\estoque médio) Dias de estoque disponível (estoque\consumo diário) Porcentagem de tempo de processamento (%)
Utilização da capacidade	Carga (capacidade utilizada\capacidade disponível) Eficiência de espaço (quantidade.\espaço da fabrica em m ²). Pedidos por representante
Utilização do capital	Retorno sobre o investimento (%) Giro de capital (vendas em dólar\média de capital)

Fonte: Taylor 2005, adaptado pelo autor, 2013.

No quadro 4, são explicados o conceito de eficácia na redução de custos logísticos, ou seja, quanto ao nível de serviço ao cliente e a satisfação destes conforme demonstrados a seguir:

Quadro 4, Medindo a eficácia

Tipo	Exemplos
Nível de serviço (CSL)	Proximidade (% de cliente cujas entregas chegam a até um dia de viagem) Entregas pontuais (%) Índices de atendimento do produto e do pedido (%) Pedidos perfeitos (%)
Satisfação	Reclamações de clientes (número\mês) Porcentagem de devoluções (número\vendas unitárias) Classificações feitas por clientes (escala de 1 a 10) Retenção de clientes (% de compradores que o procuram novamente)

Fonte: Taylor 2005, adaptado pelo autor, 2013.

Os quadros aqui demonstrados passam com clareza os maiores indicadores de desempenho dos custos nas empresas.

Na concepção de Novaes (2007), Tradicionalmente as empresas visualizam seus custos no ambiente interno como, matéria-prima, mão-de-obra, processo de produção, instalações e marketing de vendas, ou seja, de atividades fins e de apoio da empresa. Algumas despesas que ocorrem fora da empresa são normalmente

desconsideradas, primeiro porque é difícil o controle, e segundo porque cada empresa busca as vantagens imediatas para si.

CAPÍTULO 3 - PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

O planejamento logístico trata da maneira como a produção e a demanda se balanceiam e como suas diferenças geográficas devem ser transpostas, ou seja, são as tarefas a serem desempenhadas pelo planejamento.

Ballou (1993), afirma que a natureza do planejamento é promover a operação de bens ou serviços para que cheguem ao lugar e instante exatos e nas condições desejadas; esse é o principal objetivo logístico. O profissional da logística deve avaliar os objetivos como sendo de decisões pouco frequentes (estratégicas) ou até várias vezes por dia (operacional).

Conforme Ballou (1993), decisões tomadas no planejamento logístico influenciam toda a cadeia de abastecimento. Tudo o quanto for considerado e analisado nesse processo terá influência direta nos custos, rapidez na entrega ao cliente final e a qualidade do serviço prestado. O planejamento é de vital importância para a sobrevivência da empresa e conseqüentemente para quem a faz, o cliente.

Definir o problema estratégico pode ser então definido como o processo de montar o sistema logístico, com armazéns, rotas de transporte, níveis de estoque e procedimentos para se processar pedidos. A definição de planejamento estratégico logístico se resume como a forma de melhor distribuir os produtos aos clientes finais.

Nesse contexto devem ser observados os depósitos a serem utilizados, quantos depósitos, as localizações, a área física disponível, as demandas a serem atendidas. Através destes depósitos entre outros, todos esses fatores irão contribuir para o aumento ou diminuição dos custos de transporte, estoque e processamento de pedidos.

O principal problema a ser tratado no planejamento logístico é o local dos depósitos, a quantidade destes e as centrais de distribuição. Decidir a configuração espacial é a maior decisão a ser tomada no planejamento, isto é, a principal maneira de balancear os custos mais importantes com as considerações de nível de serviço.

Esse fator analisa quantos depósitos haverá para o processamento de pedidos, suas distâncias e as melhores viabilidades, porém, os custos e a qualidade da entrega se baseiam no problema espacial.

O problema temporal diferente do espacial; avalia métodos e alternativas para o melhor transporte a ser utilizado, o melhor plano de gerenciamento de estoques, e especialmente os meios de processamento de pedidos, é o método de operação diária do sistema logístico. (BALLOU, 1993).

3.1 PRINCÍPIOS PARA O BOM PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

Ballou (1993) definiu alguns princípios de extrema relevância para o desenvolvimento do planejamento logístico, entre eles, a diferenciação da distribuição, estratégias compostas, princípio da postergação de entregas e o princípio das compensações de entregas.

- **Diferenciar a distribuição:** este princípio avalia a melhor forma de entregar os pedidos, a partir de requisitos diferenciados de nível de serviço por parte dos clientes. Em resumo, o método procura identificar, por exemplo: o cliente que compra um grande volume, este já é servido diretamente da fábrica; já aqueles que compram pequenos volumes, a entrega segue a partir dos depósitos. Outro fator na diferenciação é a distribuição e a estocagem a partir de produtos mais vendáveis, por exemplo: produtos com menores chances de vendas em depósitos mais distantes, e produtos com maior giro, mais próximos da empresa. Todos esses quesitos ajudam a reduzir os custos logísticos e aumentar a eficiência e eficácia do processo.
- **Estratégias compostas:** Estratégias desse tipo permitem o estabelecimento de uma distribuição eficaz para cada grupo de produto. Essa ideia diminui os custos na comparação com uma estratégia global única. Essa, porém, se aplica aos custos na média de todas as mercadorias.
- **Postergar Entregas:** esse princípio é muito usado nas empresas que buscam diminuir os estoques em depósitos sem perder vendas; por

exemplo, uma loja de tintas pode fornecer uma gama imensa de cores com apenas a mistura de pigmentos de poucas cores-bases. Aumentar em grandes quantidades os estoques pode ser um risco à causa de incêndios, desabamentos, roubos etc. Sem contar os custos de acomodação desses produtos.

- **Compensações de custos:** a compensação de custos é um fator essencial para o planejamento estratégico. Os principais elementos de custo e serviço têm características opostas, como transporte versus estoque ou produção versus distribuição, o que auxilia a definir o escopo do plano logístico. Essa definição demonstra a relação que o custo de um processo pode atingir outro, por exemplo, saída de produção com entrada da distribuição. Fatores de localização dos depósitos podem interferir consideravelmente nos custos logísticos.

3.2 PLANEJAMENTO DA LOCALIZAÇÃO

Segundo Ballou (1993) planejamento de localização tem por sua vez, o problema de localizar facilidades. Para isso, os matemáticos utilizam três métodos, o de simulação por computador, o modelo de heurísticas e o algoritmo.

O modelo de simulação trabalha com cálculos dos custos de transporte, estoque e processamento de pedidos para diferentes combinações de locais. Sua principal vantagem são os detalhes que podem ser vistos no momento da simulação. Este modelo projeta muito realismo na atividade.

No modelo de heurísticas, se diferencia por ser baseado no bom senso, que por sinal geram soluções ótimas. A sua principal vantagem em relação aos métodos computacionais é o ganho de tempo, porque o método de simulação exige muito tempo e ainda por cima, o método de heurística traz muito realismo e se aproxima muito da simulação.

O terceiro e último modelo de localização é o algoritmo. Esse por sua vez, tem uma vantagem significativa que é garantir uma localização ótima para o modelo do problema. Apesar de ser o caso mais recomendado, seu uso ainda é limitado porque a caracterização real do problema fica restrita.

3.3 PLANEJAMENTO DO CANAL LOGÍSTICO

A simulação dos fluxos de informação e de produto pelo canal logístico é uma maneira de avaliar as decisões de transporte e controle de estoque, assim como procedimentos para entrada e processamento de pedidos. Esse canal é uma elaboração particular de um plano logístico, ou seja, todas as responsabilidades desse processo estão por conta da empresa (BALLOU, 1993).

O planejamento do canal logístico bem feito deve estar ligado aos custos logísticos diretos, pois isso afeta diretamente a rentabilidade da empresa. Toda essa cadeia deve ser analisada pelos gestores, bem como os fatores de risco.

3.4 PLANEJAMENTO PARA CONTINGÊNCIAS

O plano para contingências nada mais é, do que a capacidade do sistema logístico de identificar situações potenciais de risco, determinar a probabilidade de ocorrência destes e seu impacto no sistema. A contingência geralmente pode ser de causas extremamente graves, como, desastres ambientais, paradas no suprimento etc. (BALLOU, 1993).

3.5 ROTEIRIZAÇÃO DOS VEÍCULOS

Ballou (1993) explica que a montagem de uma rota é o problema encontrado para direcionar os veículos através de uma rede de estradas. Essas rotas são, portanto, organizadas, levando em consideração a menor distância e o mínimo de tempo e ainda poderia ser considerada a localização correta da entrega a ser feita.

De acordo com Ballou (1993), o planejamento do roteiro serve para direcionar as entregas a serem feitas pela empresa, conseguindo o menor tempo possível e a menor distância percorrida; portanto, estes fatores influenciam tanto na vantagem competitiva, quanto na diminuição dos custos.

Segundo Ballou (1993, p. 146), a programação da rota determina:

O problema de programação envolve (1) a determinação do número de veículos envolvidos, (2) suas capacidades, (3) os pontos de parada para coleta ou entrega em cada roteiro de um dado veículo e (4) a sequência das paradas para coleta ou entrega.

Conforme Ballou (1993), a programação do roteiro de entregas precisa ser bem programada e, definir todos os procedimentos necessários para a realização destes. Ainda conforme o autor, as roteirizações mais precisas ocorrem com algum tipo de tecnologia da informação, ou seja, softwares que promovem através de mapas, rotas que podem identificar os melhores roteiros.

3.6 PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS ESTOQUES

Estoque é definido de forma geral por Slack (1999), como a acumulação armazenada de recursos materiais. Em qualquer atividade haverá estoques. Por exemplo, um escritório manterá estoques de informações. Em uma loja de varejo os estoques são itens a serem vendidos ou materiais para embrulho.

Os estoques existem porque sempre haverá diferenças entre o fornecimento e a demanda. Gerir os estoques é considerado uma das atividades mais caras no processo logístico, portanto, depende do item que está estocado.

3.6.1 Estoque no canal de distribuição

Os estoques nessa definição existem porque não é possível a direta entrega do produto do fornecedor até o consumidor final, então todo estoque que está entre o fornecedor e a loja, é considerado estoque no canal. Nesse momento, não é possível a entrega ao consumidor final. (SLACK, 1999).

3.6.2 Custos de estoque

Conforme Slack (1999), estoques têm custos que os gestores devem analisar por serem, às vezes, desconsiderados no processo logístico, como; custo de colocação do pedido, por exemplo, preparo dos pedidos no escritório,

documentação, pagamento ao fornecedor. Custos de descontos de preços, ou seja, aqueles descontos que as indústrias ou distribuidoras dão para pedidos maiores e maiores preços para pedidos menores.

Ainda de acordo com Slack (1999), custos com a falta de estoque se dão pela falta do produto, ocasionando o não atendimento ao cliente. Ainda custo de capital de giro, pagar o fornecedor sem vender o produto. Custo de armazenagem, ou seja, locação, climatização, iluminação entre outros podem causar altos custos. Custos com obsolências, que são aqueles pedidos feitos em grandes quantidades e acabam encalhados nos depósitos, exemplo, mudança na moda, desuso de determinado produto pelo cliente, prejuízo enorme.

3.7 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo escreveu Slack (1999), planejamento e controle da cadeia de suprimentos nada mais é, do que centenas de ramos de unidades produtivas ligadas, através das quais fluem bens e serviços, tanto para dentro como para fora da organização; isso denomina cadeia de suprimentos, ou "rede de distribuição".

Christopher (2011) define cadeia de suprimentos como sendo a gestão das relações ao montante e a jusante com os clientes e fornecedores, ou seja, para que a empresa possa diminuir os custos e ainda assim, aumentar o valor agregado ao cliente.

Através da definição dos autores, tem-se que a cadeia de suprimentos é um processo dentro da logística, que amplia as relações da empresa para com fornecedores e clientes. O que antes era algo impossível à relação das organizações com outras, hoje já é vantagem competitiva.

Para Gomes e Ribeiro (2004), as empresas têm um anseio competitivo em satisfazer às necessidades dos clientes. Nessa busca elas tentam, cada vez mais, agregar valor ao serviço, tentando cumprir melhor os prazos estabelecidos, fazendo entregas mais frequentes, aumentando o leque de produtos disponíveis para pronta entrega, ou seja, tudo para manter o cliente na loja.

No entanto, percebe-se a grande importância de criar metas, visando melhorar os níveis de serviços oferecidos aos clientes, porque havendo altos e

baixos nesse processo, pode-se ter uma alteração no sistema logístico, uma vez que a característica do serviço é a somatória de todas as atividades da empresa, para no fim do processo obter a satisfação dos clientes. (FIGUEIRA; RIBEIRO, 2011).

Avaliando a importância do planejamento e controle da cadeia de suprimentos, Slack (1999, p. 306), apresentou alguns dos conceitos utilizados para descrever a função de diferentes partes da cadeia de suprimentos:

Gestão de compras e suprimentos: é um termo bem aceito na prática empresarial para designar a função que lida com a interface da unidade produtiva e seus mercados fornecedores.

Gestão da distribuição física: é também um termo bem aceito para a gestão da operação de fornecimento aos clientes imediatos.

Logística: é uma extensão da gestão da distribuição física e normalmente refere-se à gestão do fluxo de materiais e informações, a partir de uma empresa até os clientes finais, através de um canal de distribuição.

Gestão de materiais: a gestão do fluxo de materiais e informações através da cadeia de suprimentos imediata. O conceito tem incluído as funções de compras, gestão de estoques, gestão de armazenagem, planejamento e controle da produção e gestão da distribuição física.

Gestão da cadeia de suprimentos: é um conceito desenvolvido com uma abrangência bem maior e com um enfoque holístico, que gerencia além das fronteiras da empresa. Reconhece-se que há benefícios significativos a serem ganhos ao tentar dirigir estrategicamente toda uma cadeia em direção à satisfação dos clientes finais.

3.8 COMPRAS

Alguns dos objetivos principais da função compras na cadeia de suprimentos segundo, Slack (1999) e que são válidos para todos os tipos de materiais e serviços adquiridos. São denominados “os cinco corretos de compras”:

- Comprar produtos com o preço correto
- Que façam a entrega no momento correto
- Os produtos e serviços com qualidade correta
- As quantidades corretas
- Uma fonte correta

De acordo com Slack (1999) a função de compras deve, portanto, ser gerida em conformidade com os fatores antes citados. Todos esses fatores irão aumentar as chances da empresa em agregar valor aos clientes, reduzindo os custos;

lembrando que a compra bem planejada colabora para o desempenho competitivo da organização. Dentre as principais decisões em que o gerente deve se preocupar, é se vão adquirir produtos de um único fornecedor ou de vários fornecedores.

3.9 OBJETIVOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para Slack (1999), a gestão da cadeia de suprimentos consegue enxergar toda a cadeia por completo e a tem como um sistema a ser gerenciado, mais precisamente podendo ser definida como completa por gerir as matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição ao consumidor.

Dentre os objetivos que Slack (1999) conceituou para a gestão da cadeia de suprimentos estão, portanto:

- O foco na satisfação dos clientes: a importância desse foco se dá porque a razão de existir a cadeia de suprimentos e todo e qualquer recurso organizacional, é por existir única e exclusivamente clientes e quando estes negociam e efetuam a compra de um produto, surge então todo o processo da cadeia de suprimentos, levando ao ganho todos os envolvidos nesse processo.
- Formulação de estratégias baseadas na obtenção e retenção de clientes finais: essas estratégias visam uma maneira de apresentar a empresa mais forte perante os envolvidos na cadeia, ou seja, aquela empresa que está mais forte e acaba tendo o poder de influenciar as demais, e com a causa comum de reter clientes finais.
- Gerenciar a cadeia de maneira eficiente e eficaz: analisar a cadeia como um todo, de modo a detectar aonde os atrasos normalmente acontecem. Isso permite aos gerentes focalizar a atenção nos principais gargalos do processo, de modo a reduzir prazos de introdução de produtos no mercado.

Em suma, a gestão da cadeia de suprimentos é um conceito um tanto quanto, mais amplo e bem mais importante estrategicamente, e inclui claro, a cadeia de suprimentos como um todo. (SLACK, 1999).

3.10 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Implantar novas tecnologias que acrescentem velocidade ao setor e eliminem as barreiras internas e externas à organização. No século XXI tem sido uma prática crescente e necessária para superar momentos de crises e expandir os negócios das empresas varejistas. Os negócios, portanto, estão em fase de informatização total, todas as operações precisam estar munidas de informações precisas e atualizadas em tempo real.

Cada vez mais a tecnologia da informação está sendo introduzida nas organizações de forma geral. Na cadeia de suprimentos, isso se tornou um fator de suma importância no andamento dos processos, que é desempenhado por ela. ALBERTIN; MOURA (2004).

Em conformidade com o assunto Christopher (2011, p. 180) afirma que:

Hoje há cada vez menos, fronteiras nos negócios, o que significa que as barreiras funcionais internas estão sendo eliminadas em favor de um gerenciamento horizontal de processos. Externamente, a separação entre fornecedores, distribuidores, clientes e a empresa está aos poucos diminuindo. Essa é a ideia de negócio *expandido*, que tem transformado nosso pensamento sobre como as organizações competem e como as cadeias de valor podem ser reformuladas.

A tecnologia da informação é conceituada ainda, como o agregado de recursos tecnológicos e computacionais para facilitar a geração e uso das informações (ALBERTIN; MOURA, 2004). Christopher (2011) salienta que a tecnologia da informação (TI) permite uma ampla interação dos parceiros da cadeia de suprimentos na transação de informações, sem dificuldades e a um custo relativamente baixo. Exemplo, ao serem captados dados sobre clientes com antecedência, pode-se utilizar a melhor capacidade de produção e transporte dentro de um planejamento mais organizado.

Ainda segundo (Christopher, 2011, p. 183):

Cada vez mais parece que as empresas bem-sucedidas têm algo em comum – o uso da informação e da tecnologia da informação para melhorar a responsividade ao cliente. Os sistemas de informação estão remodelando as organizações e também a natureza dos vínculos entre elas. A informação sempre foi fundamental para a eficiência do gerenciamento logístico, mas, agora, graças à tecnologia, ela proporciona o impulso necessário para uma estratégia logística competitiva.

De acordo com Christopher (2011), tecnologia da informação precisa ser operada por pessoas com determinados níveis de capacidade, para oferecer o melhor suporte nas operações essenciais do processo, dar o suporte às atividades ligadas aos níveis estratégico, tático e operacional e permitir ainda, o acesso completo às informações em tempo real, melhorando toda a cadeia e seus processos, aumentando o nível de interação entre os departamentos.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo descrever toda a caracterização da empresa, objeto do estudo, juntamente com os detalhes da sua estrutura logística e a apresentação dos resultados alcançados com o estudo, tudo com base na pesquisa de caráter descritivo desenvolvida juntamente com o gerente e as observações não participantes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Fortelar Materiais para Construção LTDA teve início em fevereiro de 2002 com a ideia empreendedora do fundador Sr. Adailton Ferreira de Souza, juntamente com o sócio Élio Spinelli Negrão, sendo o primeiro, até hoje o dono da empresa.

Segundo o proprietário Sr. Adailton a ideia do negócio surgiu no ano 2000 após ele ter-se mudado para a cidade de Ipiranga de Goiás e foi lá onde tudo se iniciou. A ideia do negócio veio da oportunidade vista, pelo fato de a cidade na época só ter uma loja do segmento e visto que esse concorrente oferecia pouca variedade de produtos para construção e quase não agregava valor para os clientes. Essa oportunidade se tornou ainda mais evidente devido ao fato de ele já trabalhar como gerente no setor de comércio varejista de combustíveis e lubrificantes, com isso, ele já havia adquirido um aberto relacionamento com os clientes. Por ser uma cidade muito pequena, isso foi fator determinante no sucesso do novo negócio que veio a ser montado.

O primeiro passo para a implementação do negócio foi conseguir um sócio, o qual pudesse entrar com a metade das cotas da sociedade no início das atividades da empresa. Isso não foi tarefa fácil, afinal ninguém da família dele se interessava por essa sociedade. Porém, em uma conversa com o dono do posto de gasolina com o qual ele trabalhava as coisas finalmente mudaram e o Sr. Élio Spinelli aceitou, portanto, assumir a metade da sociedade da nova empresa.

A empresa foi inaugurada no dia 1º de fevereiro de 2002, sendo oficialmente registrada como sendo (LTDA) sociedade limitada, denominada como Microempresa e seu cadastro no CNAE, designado comércio varejista de materiais para construção em geral, no endereço AV. Ceres S/N QD. 04 LT. 01 Centro, Fone; (62) 33426220 e cadastrada no CNPJ: 04.822.725\0001-16. E tendo como sócio majoritário Sr. Adailton Ferreira de Souza, foi contratado de início um funcionário e adquirido um veículo caminhonete e uma moto para a entrega, assim eles trabalharam cinco anos. Com o aumento da competitividade e também a exigência cada vez maior dos clientes para com a rapidez das entregas, eles adquiriram um caminhão ¾ para melhor atender a demanda.

Hoje o negócio já conta com novos depósitos. Estes, porém, possuem capacidade de quase 400 metros quadrados, pá carregadeira de areia e trabalham com quatro funcionários diretos e pelo menos dois indiretos, sendo estes contratados para dias de maiores movimentos. A rotatividade de pessoal não possui níveis consideráveis, pelo fato de empregar pouca gente. O processo de recrutamento e seleção é feito apenas por entrevistas realizadas pelo senhor Adailton, atual patrão, e o treinamento é pouco realizado, sendo este acompanhado pelo atual gerente Vitor Xavier Ferreira.

Os colaboradores trabalham apenas com coturnos e chapéus e a segurança no trabalho é pouco cultuada na empresa. Os salários são a níveis regionais dessa categoria, ou seja, tem-se uma média salarial da qual a empresa se utiliza para planos de salários. Os cargos também não são definidos formalmente, vai da necessidade e do momento.

A empresa obteve crescimento considerável devido a sua maior variedade de produtos com relação aos concorrentes. Com um estoque amplo de diversos segmentos de produtos na linha de construção e contando com uma boa estrutura de equipamentos, tornando referencial na sua cidade sede e zona rural. A Fortelar tem uma clientela feita ao longo de 12 anos de existência e já conta com mais de 200 clientes.

A empresa não se utiliza de nenhuma ferramenta relacionada à estratégia dos 4 P's do Marketing , mas o dono utiliza algumas estratégias na formação de

preços, por exemplo, consultas ao concorrente, cotações em fornecedores diferentes e definição de preços mais baixos.

Os gestores não utilizam nenhuma forma de planejamento formal, ou seja, consideram cenários, fornecedores, clientes, concorrentes, comunidade, consumidores e colaboradores. Já para metas, ela define seus objetivos para longo prazo e não possui planejamento curto ou de médios prazos. E nesse fator os planos de ação são muito pouco desenvolvidos tornando os objetivos de pouca valia.

4.2 MISSÃO

Levar a todos os clientes, facilidade e acesso a todos os materiais de construção, viabilizando o sonho da casa própria por meio de formas de pagamentos mais flexíveis, através do trabalho honesto, sério e competente.

4.3 VISÃO

Alcançar a excelência em atendimento e rapidez na entrega, alcançando um diferencial no setor de construção civil; ser comprometida com a melhoria na qualidade de vida dos clientes através do fornecimento de materiais de construções com as melhores qualidades e os menores preços.

4.4 VALORES

A empresa tem como valores, a honestidade, ética e respeito aos colaboradores, com as obrigações a cumprir, levar a sério tudo quanto for executado com excelência e qualidade.

4.5 OBJETIVOS E METAS

A empresa tem como principais objetivos atrair e reter cada vez mais, novos clientes; alcançar a meta na redução de custos em pelo menos 10% e obter a elevação gradual da lucratividade em pelo menos mais 5%, isso até 2016.

4.6 DESCRIÇÕES DAS OPERAÇÕES

A seguir estão descritos o funcionamento do setor logístico da Fortelar. Esta é a oportunidade em que os dados coletados serão apresentados e analisados. Estes dados foram obtidos por meio da utilização dos instrumentos de pesquisa já citados na introdução.

4.6.1 Funcionamento da empresa

A empresa trabalha com o comércio varejista, de produtos para construção em geral. A área de vendas conta com um vendedor, sendo este colaborador o principal controlador das atividades gerais da empresa, atendimento ao cliente e parte financeira.

O roteiro de vendas segue com atendimento ao cliente, amostragem de produtos na loja, momento do pedido, forma de pagamento e finalmente processo logístico de entrega, ou seja, as atividades da empresa funcionam com o relacionamento direto com o cliente do começo ao fim, ou por pedidos via telefonema.

Com tantos pedidos sendo feitos e anotados pelo vendedor, acarreta um acúmulo de entregas a serem feitas e para isso acontecer com eficiência é necessário um roteiro de entregas e a empresa não conta com essa ferramenta, tudo é decidido de modo informal pelo gerente da empresa. Sendo assim, acontecem os atrasos e as entregas com pouca qualidade devido ao aperto dos entregadores que acabam fazendo mal os serviços logísticos. Com base no referencial teórico citado na página (30), Ballou (1993, p. 77) afirma:

Quando não existe nível de serviço entre comprador e fornecedor ou este é muito ruim, pouca ou nenhuma venda é gerada. Evidentemente, se nenhum serviço de distribuição física é fornecido pelo vendedor e o comprador não trata disso, não há maneira de superar as barreiras de tempo e espaço entre eles. Nenhuma troca e, portanto, venda pode acontecer.

No entanto, considerando as palavras do autor, fica evidente que os níveis de serviços oferecidos ampliam a capacidade da empresa em gerar valor para seus clientes, podendo diferenciar-se dos seus concorrentes de forma geral.

4.7 PROCESSO LOGÍSTICO DESENVOLVIDO PELA EMPRESA

A empresa não conta com um departamento logístico definido por se tratar de uma pequena empresa, mas desenvolve atividades logísticas desde a compra pelo fornecedor até o cliente final, conforme serão demonstrados daqui para frente.

4.7.1 Recebimento de mercadorias

Com base nesse contexto, a primeira atividade que pode ser identificada é a de recebimento das mercadorias dos distribuidores. Com base nas observações não participantes, essa atividade acontece de acordo com os pedidos feitos pelos vendedores dentro da própria loja. Após serem feitos os pedidos, são aguardados os prazos de entrega desses produtos. Quando chega qualquer um dos colaboradores eles são responsáveis pelo recebimento, isso ocorre tanto na própria loja, como nos depósitos, não existe uma organização interna destes.

O descarregamento é feito de qualquer maneira e no lugar aonde tiver espaço. Isso acarreta uma desorganização dos estoques nos depósitos. A falta de qualificação dos recebedores causa recebimento de produtos com defeito ou quebrados. tudo por falta de vontade do conferente. Dentro dos depósitos os produtos são colocados em paletes e são descarregados manualmente.

A empresa conta com mais de 400 metros quadrados de espaço físico total em depósitos, porém, às vezes falta lugar e não existe reserva para determinados produtos, sejam eles frágeis, como conjuntos sanitários e pisos ou produtos com alto

nível de defeito como portas de madeira e materiais que não suportam as agressões do tempo.

4.7.2 Organização dos depósitos

Outra atividade observada foi a organização dos depósitos. Essa fase é gerida pelo gerente da empresa e consiste em organizar os produtos dentro dos depósitos disponíveis. Ela deveria ser feita de modo a facilitar a identificação, conservação, e a otimização de espaços nos depósitos, porém, não acontece da forma como deveria; o que ocorre é a perda constante de produtos que merecem certos cuidados e tratamentos diferenciados, por exemplo; portas de madeira, conjuntos de louças, pisos, tintas etc.

Com a falta de organização dentro dos depósitos, ocasiona o aumento dos custos logísticos e acaba interferindo na lucratividade da empresa como foi citado no texto do referencial na página (31). O controle gerencial dos custos que envolvem a logística agrega vantagens à empresa, pois, na proporção em que ela possui noção dos custos logísticos, poderá ocorrer o aumento da eficiência no gerenciamento dos processos internos e externos à organização. (FIGUEIRA; RIBEIRO, 2011).

Os depósitos da empresa precisam ser mais bem higienizados e lavados, uma vez que existe muita coisa desnecessária tirando espaço de mercadorias que precisam ser bem acondicionadas.

4.7.3 Controle dos estoques

O controle dos estoques na empresa não é feito corretamente e é baseado apenas em controles informais através de contagens de momento, ou seja, os estoques não são controlados por sistemas de computador, apesar de existir um sistema de gerenciamento de estoques na loja. Este, porém, não é utilizado para essa atividade, sendo usado apenas para emissão de cupons fiscais.

Com relação aos estoques, conforme citado no referencial teórico na página (41), Slack (1999) afirma; Custo de armazenagem, ou seja, locação, climatização, iluminação entre outros podem causar altos custos.

4.7.4 Roteirização

Na Fortelar não existe uma roteirização definida em papel, tudo é feito mediante às circunstâncias, e isso acarreta alguns mal entendidos entre os clientes e o processo de entrega final dos produtos. Sempre ocorrem entregas pedidas por último sendo passadas na frente de outras mais necessárias e que já foram feitas mais cedo. O roteiro depende muito do tamanho da entrega, distância e até mesmo do cliente.

4.7.5 Montagem das cargas

A montagem de cargas é feita mediante as entregas que estão anotadas e quando estas possuem um maior volume de mercadorias os encarregados colocam primeiro no caminhão as mercadorias com maior volume físico e de peso, após isso são colocados materiais de acabamento, se tiver no pedido. No Carregamento de areia eles já contam com a ajuda de uma pá carregadeira, o que antes era feito à mão pelos carregadores e acarretava ainda mais atrasos.

Um dos problemas encontrados nessa fase é o excesso de peso observado nos carregamentos, as caminhonetes não suportam o peso em que os carregadores colocam e isso acarreta altíssimos custos de manutenção dos veículos, tirando diretamente a lucratividade da empresa. Só neste ano a empresa gastou, segundo comentários informais do gerente, mais de 15 mil reais com manutenção na frota de entrega; a maioria dos gastos com suspensão, freios e embreagem desses veículos, o que comprova o grande volume de peso colocado sobre os veículos.

Todo o trabalho de carregamento e descarregamento dos produtos é feito pelos motoristas das caminhonetes, juntamente com o gerente da empresa.

4.7.6 Distribuição

As distribuições dos produtos ocorrem como já afirmadas no texto com as duas caminhonetes da própria empresa e uma moto com reboque. Esses procedimentos são feitos por um funcionário da parte logística e também pelo gerente; e as entregas são feitas de segunda a sábado do período de 07h00min as

11h00min e de 12h00min as 18h00min, no sábado as entregas só são feitas até as 15h00min horas.

Geralmente as entregas que estão sendo feitas pelo entregador, já foram negociadas com o vendedor na loja. O sucesso de todas as entregas durante o dia dependerá da eficiência da empresa e da boa vontade dos colaboradores. O que foi observado é que sempre existem entregas que ficam para o outro dia por causa de atrasos ocorridos durante o dia.

No tocante à organização dos equipamentos de entregas, todos os veículos são de cor amarela padronizada e possuem adesivos para melhor identificação dos clientes; uma vez por semana é feita a lavada de toda a frota e as manutenções ocorrem de acordo com os problemas, por se tratar de veículos com muitos anos de uso. Os colaboradores também trabalham todos uniformizados.

4.8 RESULTADOS DA ENTREVISTA

As atividades acima descritas traduzem a rotina desenvolvida pela área logística da empresa Fortelar. Através da análise desses dados obtidos, tornou-se possível a identificação das qualidades e deficiências do planejamento logístico da empresa em estudo. A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com o gerente da empresa, responsável também por toda a parte logística. Participou desta pesquisa o gerente geral da Fortelar, Vitor Xavier Ferreira, no dia 2 de dezembro de 2013.

A primeira pergunta foi com relação às atividades logísticas controladas pela própria empresa, como estas, pois, estavam sendo planejadas e desenvolvidas ao longo de todos esses anos que a empresa está em funcionamento.

O gerente Sr. Vitor afirmou que não existem planejamentos definidos em papel, tudo é feito de acordo com as próprias decisões dele e/ou do seu superior. As entregas são feitas de acordo com as circunstâncias do dia. Não existe um cronograma definido para esses processos, tudo é feito apenas mediante anotações, as quais a vendedora passa para o gerente. A organização dos estoques no depósito é feita de acordo com a chegada destes e o espaço encontrado.

A empresa tem tido uma perda muito grande com os prejuízos causados pelos estoques. Segundo ele, muitas vezes os produtos se tornam obsoletos, com defeitos, ocorrem acidentes nos empilhamentos de determinados produtos, ou ainda nas entregas ocorrem mercadorias com algum tipo de defeito, tudo isso ocasionado por falhas nos depósitos ou nas entregas. Os depósitos possuem bons espaços físicos.

Os pedidos não são feitos de forma sistematizada junto aos fornecedores e, portanto, não têm ainda definido um controle desses estoques pelo fornecedor, ou seja, uma “cadeia de suprimentos”. O que ocorre aqui são pedidos feitos de acordo com “achismos”, ou por ter definitivamente acabado, isso leva a falta de mercadorias essenciais no dia-a-dia da empresa. As listas de compras quase não existem ou são feitas de cabeça, o que gera o esquecimento de produtos.

Os estoques são divididos por partes, os pisos e revestimentos, tintas, portas, janelas, forros ficam a maioria no depósito principal, a 50 metros da loja. Esse depósito é novo e foi construído justamente para aumentar a capacidade de estocagem e o melhor acondicionamento dos produtos, evitando chuvas e estragos causados pelo o tempo. Existem ainda mais três pequenos depósitos feitos para guardar o excesso de produtos que não cabem no depósito principal. Destes, dois acomodam ferragens, tubos, padrão, caixas d’água etc. O outro acomoda todo material em que é feito à base de pó, ou seja, cimento, rejunte, argamassas, cal etc. Esse último acomoda todo material sensível a chuva.

Em uma segunda pergunta feita ao gerente ele respondeu a respeito das principais dificuldades encontradas no desenvolvimento e planejamento das atividades logísticas dentro da organização.

Segundo ele, as maiores dificuldades encontradas são de organizar os estoques nos depósitos. Há grandes perdas de produtos por causa de acidentes ocorridos, por exemplo; por queda de empilhamento, devido à má acomodação dos estoques no descarregamento, produtos em lugar errado, desorganização causada pela movimentação de mercadorias para os clientes, falta de experiência do colaborador, estoques perdidos no depósito por não haver controle de estoques definido.

Ele ainda afirmou nos comentários que quando o cliente faz o pedido, a vendedora promete que a entrega será feita no tempo pedido e isso quase sempre

não acontece, porque a entrega está sempre desorganizada. Os funcionários fazem entregas que poderiam ir junto com outras e eles não fazem assim. Ocupam um veículo com pouca coisa e as entregas de maior necessidade não saem no momento desejado pelo cliente.

Existe ainda, segundo o gerente, um problema com as mercadorias em depósito, falta controle dos estoques. Eles possuem sistemas de computador, porém, não são utilizados para esse fim; os estoques não são monitorados e às vezes chegam a perder determinada mercadoria no espaço interno levando a perda de venda por não saber que o produto está guardado. Somando com a desorganização dos depósitos, isso torna pior, esses detalhes precisam melhorar para que a empresa possa crescer na cidade cada dia mais e os clientes possam estar cada dia, mais satisfeito.

Outro questionamento da pesquisa foi com relação aos investimentos no setor logístico em geral da empresa nos últimos anos e também com relação à estrutura da empresa como um todo.

O gerente geral da empresa relatou que o último investimento em que proporcionou maior rapidez no processo de carregamento de areia foi a aquisição de uma pá carregadeira de pequeno porte. Esse novo equipamento ainda melhorou a qualidade de vida no trabalho e aumentou em até 30% a rapidez nas entregas de areia. Segundo ele, trouxe melhorias na rapidez para entrega dos demais produtos por eles oferecidos.

Outro grande investimento foi a construção de um novo depósito com mais de 200 metros quadrados, com segundo piso e ainda uma parte para materiais como tubos, ferragens e caixas d'água. Esse novo depósito ainda conta com espaço externo para garagens, máquinas de serrar madeira e ainda depósito de telhas. Ele ainda afirma, que a empresa tem tudo para crescer e que necessita apenas de planejamento e organização das atividades desenvolvidas.

A empresa conta com veículos apropriados, sendo um caminhão e uma caminhonete e ainda uma moto com carreta; tudo dentro dos procedimentos corretos de operação logística. Conta com uma gama de estoques diversificada e capaz de atender à demanda local e da zona rural; possui uma carteira muito boa de clientes potenciais e ainda possui muito espaço físico em depósitos. "Nossos depósitos não molham, não pegam sol por dentro e ainda são bem protegidos contra

roubo, lotes vagos, enfim conta com uma variada capacidade de equipamentos como serras circulares, equipamentos para carregamento e descarregamento”.

O último questionamento feito ao gerente geral da empresa foi com respeito às maiores reclamações dos clientes em relação à distribuição. Foi solicitado a ele que declarasse as principais falhas que levavam a reclamação dos clientes.

Segundo o gerente, a maioria das reclamações feitas pelos clientes se deu pela falta de algumas mercadorias; isso muitas vezes pela falta de uma lista de compras, o que acaba causando muitas faltas e também atraso logístico dos fornecedores de alguns produtos. Às vezes a construção desse cliente é interdita por isso, atraso excessivo nas entregas, produtos entregues com defeito por causa do mau acondicionamento na caminhonete, demora na entrega de pedidos pelos distribuidores, como pisos e revestimentos. Isso porque os vendedores tentam fechar a carga e ainda, mau tratamento dos colaboradores da entrega com os clientes; e dependendo do dia, por fatores como cansaço e trabalho excessivo.

4.8.1 As qualidades da área logística da empresa

A seguir, no quadro 5, na primeira coluna são demonstradas as qualidades logísticas da empresa e na segunda coluna, os relatos feitos pelo gerente durante a pesquisa realizada, afirmando as qualidades da área logística.

Quadro 5 – Qualidades da área logística

Qualidades (pontos fortes)	Resumo da atividade e que foi mencionada pelo gerente, consideradas qualidades.
Número de veículos para entrega	O número de veículos é capaz de atender à demanda da cidade e zona rural.
Capacidade de equipamentos para agilizar os processos logísticos.	Equipamentos como serras circulares, plainas e equipamentos para aprimorar carregamento e descarregamento (pá mecânica).
Capacidade de espaço físico e proteção dos estoques.	Muito espaço físico disponível, depósitos não molham, não pegam sol por dentro, protegidos contra roubo.
Capacidade dos estoques de produtos	Gama de estoques diversificada e capaz de atender à demanda local e da zona rural.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Dentro do que foi esboçado no quadro 5, tem-se como qualidades no setor logístico da Fortelar, primeiramente, o número de veículos existentes para a entrega aos clientes e qualidade destes, através da entrevista com o gerente e observações não participantes, verificou-se que neste ponto, a empresa tem capacidade suficiente para atender à demanda existente.

Alvarenga e Novaes (1994 *apud* CAMARGO, 2004, p. 35) afirmam:

Os veículos para distribuição física de uma empresa, além de estarem dimensionados de modo satisfatório, deverão também se apresentar de forma agradável às exigências dos clientes. Isto é, devem permanecer limpos, bem cuidados e causando boa impressão, pois juntamente com o pessoal de entrega devem ser treinadas para relacionar-se com os clientes de forma harmônica, garantindo assim uma boa convivência comercial entre a empresa e sua clientela.

São vários os fatores que segundo os autores, garantem uma boa reputação para com o nome da empresa perante os clientes. Na empresa em estudo estes fatores ajudam a empresa a fazer um serviço de melhor qualidade para os clientes.

Em segundo lugar a empresa demonstrou nos resultados, a capacidade de equipamentos para atingir os objetivos logísticos, como mostra a tabela 5 na página anterior. A estrutura de equipamentos é bem completa e segundo o gerente existem muitos investimentos, os quais são feitos sempre para aprimorar essas atividades dentro da organização, melhorando, portanto, os níveis de qualidade nos serviços prestados aos clientes.

Conforme afirma Christopher (2011) citado no referencial teórico na página (31), as empresas devem estar atentas àquilo que podem oferecer de melhor para o cliente, o quanto podem agregar de valor aos produtos vendidos, com serviços de qualidade, oferecendo atenção máxima em todos esses processos, pensar na volta desse cliente em um momento posterior, ou seja, oferecer qualidade nos serviços oferecidos com a venda do produto é expectativa de ter o cliente outras vezes, levando o produto da prateleira, que é o alvo dos negócios inteligentes.

A empresa conta com uma diversa gama de produtos a serem oferecidos para os clientes. O gerente afirma, portanto, que a empresa tem esse diferencial no contexto em que atua e isso já serve como referencial para os clientes.

E por último das qualidades encontradas na pesquisa e nas observações não participantes, foi com a quantidade de espaço físico em depósitos e a

segurança proporcionada por estes. A empresa possui uma estrutura física muito boa, até mesmo pela cidade na qual está localizada ser muito pequena.

Para finalizar essa parte, de acordo com Ballou (1993) citado no referencial teórico na página (26), o gerenciamento logístico pode gerar para empresa vantagens competitivas enormes porque é o departamento aonde se tem um contato maior com o cliente. Através da movimentação dos produtos ou serviços, pode-se então criar meios nos quais se diferenciem dos concorrentes, promovendo assim uma estratégia diferenciada dando passos à frente dos outros. O gerenciamento logístico tem ainda potencial para auxiliar a organização, tanto na vantagem em custo\produtividade, como também em valor.

4.8.2 As deficiências da área logística

Assim como foram apresentadas as qualidades da área logística no item anterior, a seguir no quadro 6, que demonstra na primeira coluna as deficiências da área logística e na segunda coluna é apresentado parte dos relatos referentes à pesquisa feita com o gerente.

Quadro 6 – Deficiências da área logística

Deficiência (pontos fracos)	Resumo da atividade e que foi mencionada pelo gerente, consideradas deficiência.
Demora no recebimento de mercadorias.	Atrasos na entrega de pedidos pelos distribuidores, isso geralmente porque os vendedores tentam fechar a carga.
Relacionamento com os clientes	Mau tratamento dos colaboradores da entrega com os clientes, fatores como cansaço, trabalho excessivo.
Organização dos depósitos	Dificuldades de organizar os estoques nos depósitos, má acomodação dos estoques no descarregamento, produtos em lugar errado, desorganização causada pela movimentação de mercadorias aos clientes, falta de experiência do colaborador.
Controle de estoques	Falta controle dos estoques, temos sistemas de computador e não são utilizados para esse fim, os estoques não são monitorados e às vezes têm determinada mercadoria e perde a venda.
Atrasos excessivos nas entregas dos fornecedores.	Promessa de entrega no tempo pedido, mas, a entrega está sempre desorganizada e os funcionários fazem entregas, as quais poderiam ir junto com outras, ocupam um veículo com pouca coisa e as entregas de maior necessidade e volume atrasam.
Não roteirização	Não existe um cronograma definido para esses processos, tudo é feito apenas mediante anotações que a vendedora passa para o gerente.
Falta de planejamento	Não existem planejamentos definidos em papel, tudo é feito de acordo com decisões do gerente ou do seu superior.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

De acordo com a pesquisa feita com o gerente da Fortelar, foi possível a identificação através do quadro 6, das principais deficiências no setor logístico, evidenciando a falta de planejamento e controle das ações logísticas da Fortelar.

Como já foi citado no referencial teórico, na página (12), Chiavenato (2004) ao escrever sobre planejamento afirma: é a primeira das atividades que a empresa assume no processo administrativo. Desta forma dá-se o estabelecimento dos objetivos organizacionais, isso de acordo com recursos necessários para o sucesso

destes, de forma eficaz. Então o planejamento se utiliza dos recursos para a busca dos resultados esperados a partir de objetivos pré-estabelecidos.

Na definição de planejamento logístico citado no referencial, Ballou (1993, p. 36), define:

as decisões tomadas no planejamento logístico influenciam toda a cadeia de abastecimento, tudo o quanto for considerado e analisado nesse processo terá influência direta nos custos, rapidez na entrega ao cliente final e a qualidade do serviço prestado. O planejamento é de vital importância para a sobrevivência da empresa e conseqüentemente para quem a faz, o cliente.

Com as observações participantes foi notável essa falta de planejamento, não só na parte logística da empresa, mas também, em outras áreas não pertinentes ao assunto. Ocorreu uma falta de sistematização dos processos internamente, ou seja, as coisas foram acontecendo de acordo com as circunstâncias do dia e isso pôde tornar os processos ineficientes.

Já para com a organização dos depósitos que também é considerada uma deficiência que acarreta em atrasos e reclamações dos clientes com a logística da empresa. Ballou (1993) defende um conceito que diz decidir a configuração espacial. Essa é a maior decisão a ser tomada no planejamento, isto é, a principal maneira de balancear os custos mais importantes com as considerações de nível de serviço.

Esse fator analisa quantos depósitos haverá para o processamento de pedidos, suas distâncias e também as melhores viabilidades, porém, os custos e a qualidade da entrega se baseiam no problema espacial, ou seja, os depósitos têm forte influência nos fatores primordiais do planejamento logístico e ainda irão ajudar a empresa a alcançar seus objetivos que é "reduzir os custos".

Ainda dentro das deficiências detectadas na pesquisa, o gerente relatou as dificuldades da organização dos estoques. Esse problema torna-se sério porque atinge os custos finais da empresa e atrapalha os resultados, ou seja, os lucros.

Segundo já foi afirmado no referencial teórico na página (41), Slack (1999) comenta que o custo de armazenagem, ou seja, locação, climatização, iluminação entre outros podem causar altos custos. Custos com a obsolescência são aqueles pedidos feitos em grandes quantidades e acaba encalhado nos depósitos, exemplo, mudança na moda, desuso de determinado produto pelo cliente, causam prejuízo enorme.

De acordo com Slack (1999), toda movimentação que se faz com os estoques pode causar aumento considerável nos custos, e o pior problema desse acontecimento é que muitas vezes esse tipo de custo não é considerado no fechamento final do exercício, causando balanços falsos.

Em outro momento o gerente afirmou que algumas distribuidoras e fabricantes de produtos atrasavam muito as entregas de determinados pedidos. Isso ocasiona constrangimento com os clientes, desistências dos pedidos ou até descoberta pelo cliente de um produto com as mesmas características no concorrente.

Slack (1999) já comentado no referencial teórico na página (42) escreve a respeito da definição do fornecedor e que são válidos para todos os tipos de materiais e serviços adquiridos. São denominados "os cinco corretos de compras": Comprar produtos com o preço correto, que façam a entrega no momento correto, produtos e serviços com qualidade correta, quantidades corretas e uma fonte correta.

Outro fator que a pesquisa apresentou foi à falta de roteirização dos processos logísticos. Nas observações participantes foi possível visualizar esse problema com maior clareza. Por ser uma empresa de pequeno porte, a roteirização poderia ser elaborada manualmente, porque os colaboradores conhecem bem os trajetos, mas, mesmo assim, ainda ocorrem erros na programação das entregas. Segundo o gerente, ocorrem entregas de produtos em lugares errados, talvez produtos errados.

Dentro desse contexto Ballou (1993) afirma que a montagem de uma rota é o problema encontrado para direcionar os veículos através de uma rede de estradas. Essas rotas são, portanto, organizadas, levando-se em consideração a menor distância e o mínimo de tempo; ainda poderia ser considerada a localização correta da entrega a ser feita.

E por último como deficiências encontradas na pesquisa feita com o gerente da Fortelar, e que estão esboçadas no quadro 6, foi o mau relacionamento com os clientes, por parte dos entregadores, isso ocorre ainda mais quando os colaboradores estão muito cansados e com carga horária de trabalho excessivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do planejamento logístico da empresa Fortelar Materiais para Construção Ltda. trouxe um grande conhecimento da situação prática do planejamento logístico de uma empresa de pequeno porte do ramo de materiais para construção. Esses conhecimentos são de grande importância para um profissional da administração. Com a realização da pesquisa foi possível conhecer os procedimentos praticados pela empresa no desenvolvimento de suas atividades de planejamento logístico.

Com a aplicação dos procedimentos metodológicos, tornou-se possível a comparação da situação logística rotineira da empresa com as questões apresentadas na teoria. O referencial teórico tratou de como os autores abordam os assuntos da área pesquisada, o que muito contribuiu para a elaboração da pesquisa.

As empresas de pequeno porte, em sua maioria, ainda não se preocupam com seus planejamentos logísticos. Com esse estudo foi possível notar a importância desse planejamento nessas empresas. É fundamental que essas empresas avaliem os pontos fortes e fracos do seu planejamento logístico, podendo então avaliar todas as vantagens em que o plano pode trazer para o sistema logístico da empresa, sendo um dos fatores positivos a redução de custos.

O estudo sendo observado de forma mais ampla, possibilitou a identificação de todo o processo logístico que a organização desenvolve e também os equipamentos, ferramentas, as rotinas desenvolvidas, a maneira como executa as atividades logísticas e o planejamento, ou seja, tudo quanto leva a empresa a fornecer seus produtos aos clientes. As atividades identificadas com a pesquisa confirmaram as questões condizentes com os autores. A pesquisa, porém identificou que a empresa, não estabelece um planejamento logístico decente, tudo é feito segundo decisões tomadas de última hora.

O principal questionamento da pesquisa é referente à importância de um planejamento desses sistemas, podendo decidir o futuro organizacional e seu sucesso como empresa, lembrando que a logística trata do contato direto com o

cliente do início ao fim dos processos. A pesquisa revelou, portanto, que existem sérias deficiências no processo logístico da empresa.

O estudo propôs ainda, o conhecimento detalhado dos pontos fortes e fracos da área logística e que são causados pelo não planejamento das atividades.

Quanto aos pontos fracos, a empresa apresentou diversas deficiências abordando com mais especificidade; Demora no recebimento de mercadorias, mau relacionamento com os clientes, organização dos depósitos, controle de estoques, atrasos excessivos nas entregas dos fornecedores e não roteirização dando destaque à falta de planejamento sendo este, o principal problema que ocasiona as falhas destes outros processos.

No entanto, no que diz respeito aos pontos fortes do planejamento logístico, é de grande importância apresentá-los nesta parte, tanto na entrevista como nas observações participantes. Foi possível identificar, portanto, o número de veículos para entrega, capacidade de equipamentos para agilizarem os processos logísticos, capacidade de espaço físico e proteção dos estoques, capacidade dos estoques de produtos, ou seja, em quantidades e variedades.

Fazendo uma avaliação destes fatos, verifica-se que as qualidades encontradas no sistema logístico através da pesquisa, irão ajudar a empresa no desenvolvimento e elaboração de seu planejamento logístico, lembrando, no entanto, que os pontos fracos superaram os fortes nessa pesquisa o que não é um ponto positivo. A logística da empresa apresenta deficiências, as quais precisam ser revisadas para poder competir à altura com o mercado atual.

Enfim, com a elaboração dos objetivos propostos pela pesquisa, é possível considerar que estes foram atingidos e considera-se que o planejamento logístico da empresa precisa ser revisto pelos gestores, cabendo a eles a formulação do planejamento estratégico das atividades logísticas. No entanto, em alguns momentos foram considerados os fatores que agregaram valor para a atividade logística e que estes são fatores que agregam valor para as atividades da empresa de forma geral.

O estudo aqui apresentado foi, portanto, desenvolvido dentro de uma pequena empresa e sendo visto de uma forma geral. Como sugestão, seria necessário o desenvolvimento de estudos em empresas concorrentes e que pudessem fornecer uma comparação com referência às atividades da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luis; MOURA, Rosa Maria de. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

CAMARGO, Flávio Werle de. **Análise do sistema logístico de distribuição de uma distribuidora de alimentos: o caso da Deycon Comércio e Representações LTDA**. Trabalho de Conclusão de Estágio – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORONADO, Osmar. **Logística integrada: modelo de gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. _____. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. Tradução Mauro de Campos Silva. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DANILLA. **Para que serve o planejamento**. 2012. Disponível em: <<http://professoradanilla.blogspot.com.br/2012/02/para-que-serve-oplanejamento.html>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

FELIPPES, Marcelo Augusto de. **Gestão administrativa, logística, transporte e consultoria**. [s.n.]: Brasília-DF, 2009.

FIGUEIRA, William Araújo; RIBEIRO, Luiz Marcel Silva. Sistema logístico do varejo: estudo de caso em uma empresa de materiais para construção em Itabuna – BA, **Iniciação Científica CESUMAR**, v. 13, n. 2, p. 179-193, jul./dez. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, métodos e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. Tradução Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

APÊNDICE A

Entrevista com o gerente da Fortelar Materiais de Construção, Sr. Vitor Xavier Ferreira.

1) Como são planejadas e desenvolvidas as atividades logísticas?

Não existe um planejamento definido em papel; tudo é feito de acordo com decisões tomadas; as minhas decisões ou do meu superior. As entregas são feitas de acordo com as circunstâncias do dia, não existe um cronograma definido para esses processos; tudo é feito apenas mediante anotações as quais a vendedora passa para o gerente. A organização dos produtos no depósito é feita de acordo com a chegada destes e o espaço encontrado.

A empresa tem tido uma perda muito grande com os prejuízos causados pelos estoques. Segundo ele, muitas vezes os produtos tornam-se obsoletos, com defeitos, ocorrem acidentes nos empilhamentos de determinados produtos, ou também nas entregas ocorrem mercadorias com algum tipo de defeito, tudo isso ocasionado por falhas nos depósitos ou nas entregas. Nossos depósitos possuem bons espaços físicos.

Os pedidos não são feitos de forma sistematizada junto aos fornecedores e não existe controle desses estoques pelo fornecedor, o que ocorre aqui, são pedidos feitos de acordo com a necessidade, ou por ter definitivamente acabado, isso leva a falta de mercadorias essenciais no dia-a-dia da empresa. As listas de compras quase não existem ou são feitas de cabeça, o que leva ao esquecimento de produtos.

Os estoques são divididos por partes, os pisos e revestimentos, uma grande quantidade de tintas, portas, janelas, forros fica a maioria no depósito principal, a 50 metros da loja. Esse depósito é novo e foi construído justamente para aumentar a capacidade de estocagem e o melhor acondicionamento dos produtos, evitando chuvas e estragos causados pelo tempo. Existem ainda mais três pequenos depósitos feitos para guardar o excesso de produtos que não cabem no depósito principal. Destes, dois acomodam ferragens, tubos, padrão, caixas d'água etc. O outro acomoda todo o material em que é feito a base de pó, ou seja, cimento, rejunte, argamassas, cal etc. Este último acomoda todo material sensível a chuva.

- 2) Quais dificuldades encontradas no desenvolvimento e planejamento destas atividades?

As maiores dificuldades encontradas são dificuldades em organizar os estoques nos depósitos, grandes perdas de produtos por causa de acidentes ocorridos, por exemplo; por queda de empilhamento, devido à má acomodação dos estoques no descarregamento, produtos em lugar errado, desorganização causada pela movimentação de mercadorias aos clientes, falta de experiência do colaborador, estoques perdidos no depósito por não haver controle de estoques definido. Outro fator é o momento quando o cliente faz o pedido à vendedora e ela promete que a entrega será feita no tempo pedido e isso quase sempre não acontece, porque a entrega está sempre desorganizada e os funcionários fazem entregas que poderiam ir junto com outras e eles não fazem assim; ocupam um veículo com pouca coisa e as entregas de maior necessidade não saem no momento desejado pelo cliente. Existe ainda um problema com as mercadorias em depósito; falta certo controle dos estoques. Temos sistemas de computador, porém, não são utilizados para esse fim; os estoques não são monitorados e às vezes temos determinada mercadoria e perdemos a venda por não saber que está guardada. Somando-se à desorganização dos depósitos, isso torna pior.

- 3) Quais os últimos investimentos no setor de logística da empresa? E as vantagens da estrutura da empresa para atender à demanda?

O último investimento que proporcionou maior rapidez no processo de carregamento de areia foi a aquisição de uma pá carregadeira de pequeno porte. Também a construção de um novo depósito com mais de 200 metros quadrados, com segundo piso e ainda uma parte para materiais como tubos, ferragens e caixas d'água.

Outro grande investimento foi a construção de um novo depósito com mais de 200 metros quadrados, com segundo piso e ainda uma parte para materiais como tubos, ferragens e caixas d'água. Esse novo depósito ainda conta com espaço externo para garagens, máquinas de serrar madeira e ainda depósito de telhas. Ele ainda brincou: "a empresa tem tudo para crescer, só precisamos de maior planejamento e organização das atividades desenvolvidas".

Nossa empresa conta com veículos apropriados, sendo um caminhão e uma caminhonete e ainda uma moto com carreta; tudo dentro dos procedimentos corretos de operação logística. Conta com uma gama de estoques diversificada e capaz de atender à demanda local e da zona rural, possui uma carteira muito boa de clientes potenciais e ainda possui muito espaço físico em depósitos. "Nossos depósitos não molham, não pegam sol por dentro e ainda são bem protegidos contra roubo, lotes vagos, enfim, conta com uma variada capacidade de equipamentos, como serras circulares, equipamentos para carregamento e descarregamento".

4) Quais as maiores reclamações dos clientes em relação à distribuição?

As reclamações maiores, feitas pelos clientes se dão pela falta de mercadorias, atraso excessivo nas entregas, produtos entregues com defeito, isso por causa do mau acondicionamento na caminhonete, demora na entrega de pedidos pelos distribuidores, como pisos e revestimentos; isso geralmente porque os vendedores tentam fechar a carga. Mau tratamento dos colaboradores, da entrega com os clientes e ainda dependendo do dia, por fatores como cansaço e trabalho excessivo.