

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Paulo Afonso Gusatti

**A PROBLEMÁTICA DA INTEGRAÇÃO ENTRE A INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS E O DISTRIBUIDOR NAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA**

Porto Alegre

2010

Paulo Afonso Gusatti

**A PROBLEMÁTICA DA INTEGRAÇÃO ENTRE A INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS E O DISTRIBUIDOR NAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Raquel Janissek-Muniz, PhD

Tutora Orientadora: Marinês Steffanello, MSc

Porto Alegre

2010

Paulo Afonso Gusatti

**A PROBLEMÁTICA DA INTEGRAÇÃO ENTRE A INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS E O DISTRIBUIDOR NAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Raquel Janissek-Muniz, PhD

Tutora Orientadora: Marinês Steffanello, MSc

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Raquel Janissek-Muniz, PhD

Prof. Everton da Silveira Farias

DEDICATÓRIA

A minha esposa, Tânia Maria,
amiga e companheira que me apoiou nesta jornada;
aos meus filhos **Ciro Eduardo** e **Lucas Afonso**,
por quem tenho muito amor e estima.

AGRADECIMENTOS

A Professora Orientadora Raquel Janissek-Muniz, e Tutora Orientadora Marinês Steffanello, pelas suas colaborações e atenção que me foram dedicados, agregando conhecimento a para a realização do trabalho, na forma em que foi proposto.

Aos meus familiares, minha esposa Tânia, meus filhos Ciro e Lucas, os mais sinceros agradecimentos pela confiança de sempre e apoio, e principalmente esforços e paciência que tiveram quanto minha ausência, privando-se muitas vezes de seus de lazer, para que eu pudesse realizar este sonho, e concluir este curso de graduação.

A Empresa Zalan Distribuidora, na figura de seus sócios e administradores, pelo fornecimento de dados e informações e permitiram a análise de suas atividades, viabilizando a presente pesquisa.

Aos meus colegas de curso de graduação, pelo companheirismo nesta jornada.

RESUMO

A gestão das atividades logísticas, no atual cenário globalizado, tem exigido das empresas promoverem meios para o alinhamento de seus processos operacionais de forma integrada com seus parceiros da cadeia de suprimento. Este procedimento tem eficácia, especialmente quando questões estratégicas visam a otimização da oferta de produto no mercado e sua dinâmica distribuição. Para isso, entende-se fundamental para a empresa a intensificação de suas capacitações no sentido de tornarem processos mais efetivos, adotando tecnologias de aprimoramento de seus produtos e serviços voltados ao atendimento de seus clientes. Neste contexto, a logística contribui com significativas mudanças, integrando todas as atividades, desde a indústria até o atendimento ao consumidor final. Ao mesmo tempo, o gerenciamento do estoque ideal, por ser parte integrante de um processo integrado, propicia menos desperdício, assim como a redução dos custos de operação. O sistema tradicional de manter elevado o nível de estoque demanda considerável volume de recursos financeiros da empresa, recursos humanos para controle e manutenção complexa. No presente trabalho, propõe-se o diagnóstico das ações estratégicas da empresa Zalan Distribuidora Ltda. relativo ao gerenciamento de suas atividades logísticas junto à cadeia de suprimentos. A pesquisa é de caráter exploratório que, através de um estudo de caso, busca identificar as problemáticas do processo de gestão logística entre os envolvidos, evidenciando o papel do operador de logística na relação entre o fabricante e o consumidor final, e neste contexto, a análise de possíveis indicações de aprimoramento de fluxos e sistema de informação entre os agentes. A análise permitiu a constatação da necessidade de um grande volume de produtos em estoque devido a mecanismos exigidos pela indústria, que limitam a formulação de pedidos feitos pelo distribuidor, além da necessidade de um Sistema de Informação entre os agentes, que disponibilize dados confiáveis, que auxilie na administração dos fluxos de materiais e produtos (desde as fontes de suprimento até os usuários finais).

Palavras-chave: Integração, logística integrada, cadeia de suprimentos, competitividade e sistema de informação.

*“Nenhuma operação da empresa existe de forma isolada,
sem que haja uma relação com outros setores
ou outras empresas”.*

(Slack, Chambers e Johnston, 2009)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Percentual de produtos atendidos pelas indústrias representadas	44
Tabela 2 -	Percentual de produtos atendidos pela Zalan Distribuidora	44

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2.	QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
1.3.	OBJETIVOS.....	12
1.4.	JUSTIFICATIVAS.....	13
2.	CONCEITOS DE LOGÍSTICA, INTEGRAÇÃO E SUAS ATIVIDADES...	15
2.1.	A LOGÍSTICA E A EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE NA HISTÓRIA.....	16
2.1.1.	Estoques.....	19
2.1.2.	Distribuição física.....	20
2.2.	CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	21
2.2.1.	Logística integrada.....	22
2.3.	COMPETITIVIDADE.....	23
2.4.	SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA LOGÍSTICA.....	23
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1.	MÉTODO DE PESQUISA.....	26
3.2.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.3.	AMOSTRA.....	28
3.4.	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	28
3.5.	ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.	HISTÓRICO DAS EMPRESAS ANALISADAS.....	30
4.1.	HISTÓRICO DA EMPRESA ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA.....	30
4.1.1	Indústrias Representadas.....	31
4.1.1.1	Dados institucionais da indústria Alimentos Zaeli Ltda.....	31
4.1.1.2	Dados institucionais da indústria Nutriara Alimentos Ltda.....	32
4.1.1.3	Dados institucionais da indústria Bela Vista S.A. – Produtos Alimentícios.....	33
4.1.1.4	Dados institucionais da Indústria e Comércio Oliveira Ltda.....	33
5.	LEVANTAMENTO DOS DADOS DA EMPRESA.....	35
5.1.	LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO À LOGÍSTICA.....	35
5.1.1.	Levantamento dos dados quanto ao estoque.....	37
5.1.2.	Levantamento dos dados quanto à distribuição física.....	38

5.2.	LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO À CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	39
5.2.1.	Levantamento dos dados quanto à logística integrada.....	40
5.3.	LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO A COMPETITIVIDADE.....	41
5.4.	LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO AO SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	42
6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
	ANEXO A: INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA.....	52
	APÊNDICE A: CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	54
	APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA ENTREVISTA COM O ADMINISTRADOR DA EMPRESA ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA.....	55

1. INTRODUÇÃO

Questões estratégicas relacionadas à parceria logística e a consequente sincronização de fluxos de mercadorias e informações entre as empresas parceiras de negócio, levam as empresas a procurar constantemente novas formas de gestão da cadeia de suprimentos, em especial quando estas questões estratégicas visam uma otimização da oferta de produto no mercado e na sua distribuição qualificada, assim como, na busca de competitividade. Para tanto, as empresas adotam tecnologias modernas e aprimoram os processos dos seus produtos e serviços. Desta forma, abordar os temas relacionados à atividade logística, de forma integrada entre o distribuidor e a indústria de alimentos, tem o objetivo de evidenciar o relevante papel do operador de logística no relacionamento entre o fabricante e o consumidor final.

Ao mesmo tempo, o gerenciamento dos estoques ideais, por ser parte integrante de um processo logístico integrado, proporciona menos desperdício, assim como a redução dos custos de produção e operação, pois o sistema tradicional de manter elevados os níveis de estoque demanda recursos, áreas físicas e controle de manutenção.

Questões básicas como: Quanto pedir? Quando pedir? Quanto manter em estoques de segurança? Local ideal e o tipo das instalações dos estoques? São fatores que devem ser analisados para determinar a eficiência da empresa. Neste encadeamento de necessidades, na concepção de Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), o envolvimento dos participantes internos e externos com políticas integradas, relacionamentos com clientes, troca de informações entre os envolvidos na cadeia de suprimentos, administração de demandas e fluxos de mercadorias, deverão auxiliar nas ações voltadas ao sucesso no atendimento ao cliente, como minimização dos desperdícios e a redução de custos.

Abordar a importância da logística na organização torna-se fundamental na administração contemporânea, pois este processo gerido de forma integrada indica um diferencial competitivo para a empresa, conforme raciocínios de Christopher (2009); Bowersox, Cooper e Closs (2006) e Ballou (2006), sobre os conceitos de logística empresarial como diferencial competitivo.

1.1. OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA

A produção de alimentos para consumo humano apresenta vários fatores determinantes que devem ser avaliados para decidir a quantidade de produção. Questões como a compra da matéria-prima adequada, o fluxo e movimentação dos produtos, acondicionamento, prazo de validade e a produção com qualidade voltada para a satisfação da demanda devem ser analisados para minimizar estoques e perdas de recursos.

Nesta ótica, a integração entre os setores de produção, fornecedores, vendas e logística é fundamental para eliminar os possíveis obstáculos (BALLOU, 2006). Através de sistemas de gestão de logística (com a sincronização dos fluxos de mercadorias e das informações entre os agentes envolvidos) se obterá dados que auxiliarão no processo de decisão quanto à necessidade de produção e distribuição.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

No contexto do objeto de estudo, é eminente a necessidade de pesquisa da empresa Zalan (distribuidor) e sua relação com a indústria no que diz respeito às ações logísticas. A questão de pesquisa é: **como se dá a integração logística entre a indústria de alimentos e seu distribuidor e a influência dessa relação no atendimento ao consumidor final?**

1.3. OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo é identificar o problema na gestão logística entre a indústria de alimentos e a distribuidora que possam interferir no fluxo dos produtos e informações para o atendimento do consumidor final.

Para que o objetivo geral possa ser atingido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Levantar dados de como é o processo de integração logística que ocorre atualmente entre a indústria de alimentos e a sua distribuidora;
- b. Indicar possibilidades de aprimoramento na relação logística entre a indústria e o distribuidor, como forma de ampliar os rendimentos de ambos;
- c. Propor melhorias a partir dos fatores identificados, que possam gerar benefícios de valor para o consumidor final.

1.4. JUSTIFICATIVA

A competitividade no atual cenário globalizado tem exigido das empresas intensificarem sua capacitação do gerenciamento logístico, para tornarem-se mais dinâmicas no atendimento aos seus clientes. Para isso, tem exigido, entre outras práticas, adotarem meios para promover o alinhamento de seus processos operacionais de forma integrada com seus parceiros da cadeia de suprimentos. Neste contexto, a logística contribui com significativas mudanças, integrando todas as atividades desde a indústria até o atendimento ao consumidor final.

Seguindo este raciocínio, Christopher (2009, p. 288), descreve que o recente fenômeno da “organização em rede” proporciona um meio mais eficaz de satisfazer as necessidades dos clientes, através das várias habilidades e capacidades produzidas por todos os membros da rede, do que a empresa isolada em múltiplas atividades. Da mesma forma, sustenta que o êxito da organização em rede é a troca de informações entre os parceiros, e graças ao compartilhamento de informações, auxiliado pelo estabelecimento de alinhamento de processos operacionais, possibilita que todas as partes da cadeia operem com eficácia e lucro.

De forma similar, Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p. 25-38), destacam que as principais mudanças que afetam a logística no atual cenário globalizado é o aumento das incertezas econômicas, a proliferação de produtos com menor ciclo de vida e as maiores exigências dos serviços prestados aos clientes. Tudo isso, reflete em maiores custos para as empresas e em complexidade nas operações logística.

Para isso, o gerenciamento dos diversos componentes do sistema logístico é uma condição necessária para que as empresas consigam atender seus clientes com eficácia e com baixo custo. A integração, segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) “significa desenvolver relacionamentos cooperativos com os diversos participantes da cadeia de suprimentos, baseado na confiança, capacitação técnica e troca de informações”, que por sua vez, permite reduzir custos, aumentar o aprendizado e customizar serviços.

Com base no exposto, propõe-se o diagnóstico das ações estratégicas da empresa Zalan Distribuidora Ltda., relativo ao gerenciamento de suas atividades logísticas junto à cadeia de suprimentos, isso visando identificar as dificuldades no processo de gestão logística entre a indústria de alimentos e o seu distribuidor. Indica-se, neste contexto, a análise de possíveis soluções de aprimoramento dos fluxos dos produtos e a percepção da troca de informações como diferencial competitivo, com reflexos perceptíveis ao consumidor final.

2. CONCEITOS DE LOGÍSTICA, INTEGRAÇÃO E SUAS ATIVIDADES

Segundo Christopher (2009, p.213), “para permanecerem competitivas no ambiente global, as empresas terão de procurar constantemente meios de baixar custos e melhorar o serviço, ou seja, a eficiência e a eficácia na cadeia de suprimentos tornam-se cada vez mais decisivas”. Com base nesta citação, pode-se deduzir que a crescente pressão para a competitividade do mercado atual leva as empresas a procurar constantemente novas formas de gestão de seus negócios, adotando novas tecnologias, e aprimorando processos, produtos e serviços.

Neste contexto, pode-se observar que também os clientes buscam maior valor e benefícios agregados nos produtos e serviços oferecidos no mercado, assim como o preço compatível com sua disponibilidade de compra. Nesta linha de pensamento, Moura (2006, p. 46), destaca que a competitividade acentuou-se não apenas entre fabricantes ao disputar os mesmos nichos de mercado, mas também com os distribuidores para atender as solicitações dos clientes, estes, muito diferentes dos consumidores dos anos 60, exigindo não somente produtos com mais qualidade e preços compatível, mas também logística diferenciada e maior eficiência. Assim, denota-se que atender às exigências do cliente cada vez mais exigente, é um dos fatores que também exige esforço para a empresa manter-se competitiva.

As novas abordagens para a gestão da cadeia logística exigem flexibilidade para integração entre as atividades e relacionamentos internos e externos, bem como o alinhamento com a estratégia empresarial. Nesta linha, Bowersox, Cooper e Closs (2006, p.23-44), citam que as empresas descobriram que o desempenho logístico pode ser feito para ganhar vantagem competitiva e desta forma as operações integradas desde a aquisição dos materiais iniciais até a entrega de produtos e serviços aos clientes finais, de forma coordenada, resulta em fator diferencial para a competitividade da empresa no mercado. Os autores destacam que a organização deve desenvolver a compreensão de como utilizar a logística com competência, não é somente para contenção e redução de custos, e sim a nível tático e estratégico para oferecer um serviço superior ao cliente.

As questões estratégicas relacionadas à parceria logística indicam uma forma de gestão da logística que tem como objetivo disponibilizar a quantidade de produtos necessários, tanto para o setor de produção quanto na oferta ao consumidor. Possibilita, ainda, menos

desperdício e redução dos custos operacionais. Os tópicos a seguir abordarão os temas relacionados às atividades logísticas entre a indústria alimentícia (integrada com o distribuidor e o consumidor) e evidenciando desta forma, o operador de logística como um relevante papel no relacionamento entre o fabricante/produzidor e o consumidor final, nos remete a especificar os conceitos de cadeia de suprimentos, atividades logística, integração, competitividade e gerenciamento da informação.

2.1. A LOGÍSTICA E A EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE NA HISTÓRIA

Foi, principalmente, com o advento das guerras e com as práticas utilizadas como estratégias na busca vantagem na capacidade de administrar suprimentos e, da mesma forma atender as demandas para as operações militares, que a logística ganhou destaque, conforme menciona Christopher (2009, p. 2-3) sobre sua origem e adoção inicial.

Com base no sucesso das operações militares que detinham benefícios e vantagens com práticas de administração de suprimentos despertou, mais tarde o interesse das organizações empresariais, e da mesma forma estudos técnicos e pesquisas nesta atividade, dada a sua importância para as organizações e como fator de diferencial estratégico e, conseqüentemente, a competitividade.

Segundo Balou (2006, p. 27) uma definição dicionarizada do termo logística diz que é o ramo da ciência militar que lida com a obtenção, manutenção e transporte de material, pessoal e instalações, o que situa a logística num contexto militar, conforme visto sobre a origem da atividade. O autor também descreve que uma representação mais fiel desse campo pode ser aquela refletida na definição promulgada pelo *Council of Logistics Management* (CLM), uma organização de gestores logísticos, educadores e profissionais da área criada em 1962 para incentivar o ensino neste campo e incentivar o intercambio de idéias. A definição desta instituição é: “logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com propósito de atender às exigências dos clientes”.

Nesta definição, Ballou (2006) observa a logística como parte do processo da cadeia de suprimentos, mais precisamente como a área que lida com o fluxo de bens e serviços, desde a matéria-prima para a produção, até o produto que atenda as exigências do cliente.

Segundo Martins e Alt¹ (*apud* Severo Filho, 2006, p.238), a logística apareceu no Brasil nos anos de 70 por meio de um dos aspectos: a distribuição física tanto interna quanto externa. Empresas industriais e comerciais brasileiras viram-se diante da necessidade de abandonar o empirismo para abastecer mercados emergentes, em um país de dimensões continentais e com uma malha de transportes incipiente. Nesta ótica, a logística continuava associada a transporte, depósito de produtos regionais e atividades ligadas à venda, até meados dos anos de 90.

De acordo com Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p.19-20) a logística brasileira, em termos das práticas empresariais, durante a década de 90, passou por extraordinárias mudanças.

Até meados da década de 90, a logística era o elo perdido da modernização empresarial no Brasil. A explosão do comércio internacional, a estatização econômica produzida pelo Real e as privatizações da infra-estrutura foram fatores que mais impulsionaram esse processo de mudança [...].

O rápido crescimento do comércio internacional e, principalmente, das importações gerou enorme demanda por logística internacional, uma área para a qual nunca havia se preparado adequadamente, tanto em termos burocrático, quanto de infra-estrutura e práticas empresariais.

Relativo às funções da logística sob uma visão empresarial, Bowersox, Cooper e Closs (2006, p.21-22) destacam que ela tem valor fundamental para atender as necessidades do cliente numa base de eficiência de custos. Definem como um subconjunto e ocorre dentro da estrutura da organização, assim como um processo que gera valor na cadeia de suprimentos, conforme se observa na citação a seguir:

A logística é o processo que gera valor a partir da configuração do tempo e do posicionamento do inventário; é a combinação da gestão de pedidos de uma empresa, do inventário, do transporte, do armazenamento do manuseio e embalagem de materiais, enquanto procedimentos integrados em uma rede de instalações.

Christopher (2009, p. 3) define a logística, como:

[...] o processo de gerenciamento estratégico de compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (e os fluxos de informações relacionadas), por parte da organização e de seus canais [...] de tal

¹ Martins, Petronio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2000 (p. 251-255).

modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado

Conforme a definição de Balou (2006), de que a logística é parte do processo que lida com os fluxos de bens e serviços, desde a matéria-prima até o consumidor, e a de Bowersox, Cooper e Closs (2006) que apontam a logística como ferramenta fundamental no atendimento ao cliente, juntamente com Christopher (2009) que define como um processo de gerenciamento estratégico nas atividades voltadas ao atendimento do cliente, observa-se a logística como instrumento que tem importante papel nas empresas, e sua eficiente gestão pode gerar valor de benefícios para a empresa e cliente.

De forma sintética, Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 393) definem como uma atividade na gestão da cadeia de suprimentos, “é uma extensão da gestão de distribuição física e geralmente refere-se à gestão do fluxo de materiais e informações de um negócio, passando pelo canal de distribuição até o varejista ou o consumidor final,” o que se aproxima com a definição de Moura (2006, p.15) que descreve a logística como um “processo de gestão dos fluxos de produtos, de serviços e da informação associada, entre fornecedores e clientes, de forma a atender as necessidades dos clientes, nas melhores condições”. Este autor destaca ainda que a logística é vital para os consumidores, para as organizações e para a economia em geral. Sendo assim, tem-se que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do cliente, portanto, um importante instrumento na busca da competitividade.

Pelo exposto, verifica-se que os fundamentos do processo da logística é planejar, controlar fluxos de materiais e informações do ponto de origem até consumo. Este processo tem como foco a atenção às necessidades dos clientes. Observa-se que a logística apesar de ter origem nas atividades militares, que lida com a obtenção, manutenção, transporte de material, pessoal e instalações, e que resulta em vantagens estratégicas, evolui com o passar do tempo ganhando destaque nas organizações empresariais como essência que otimiza os processos da cadeia de suprimentos, destacando-se como um dos conceitos gerenciais contemporâneos, que tem propósito de gerar valor agregado e potencializar sua vantagem competitiva.

2.1.1. Estoques

Na definição de Ballou (2006, p. 271) estoques “são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processos e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas”. O autor também destaca que o custo de manutenção pode representar de 20 a 40% do seu valor por ano. Com base nestes percentuais percebe-se um alto custo para a empresa, considerando o custo dos materiais estocados, a necessidade de controle e manutenção, a utilização de espaço físicos, assim como o risco que representa em ter grandes estoques, quanto a obsolescência que pode causar aos produtos ou a sua deterioração (em se tratando de produtos alimentícios).

Entre as razões para se manter um estoque, destaca-se a existência de materiais ou produtos estocados reage instantaneamente às demandas. Da mesma forma, no cenário atual, as indústrias geralmente não estão próximas dos consumidores, os estoques proporcionam a disponibilidade dos produtos estarem mais próximos dos clientes, o que também facilita a venda.

No entanto, a existência dos estoques representa custos de manutenção, por isso, administrar cuidadosamente os níveis de estoque é economicamente sensato para a empresa. A estratégia implica em uma considerável quantidade de capital exigível para mantê-lo, conforme sugerem Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p. 187-195). Sobre esta abordagem os autores definem as quatro decisões fundamentais de uma política de estoques nas empresas, a saber:

- *Onde localizar os estoques na cadeia de suprimentos?* Esta decisão é referente à centralização ou à descentralização dos mesmos [...];
- *Quando pedir o ressuprimento?* Nesta decisão busca-se determinar se a empresa vai seguir ou não a metodologia pelo ponto de pedidos;
- *Quanto manter em estoque de segurança?* [...] Quanto é preciso manter para os níveis de disponibilidade de produtos exigidos pelo mercado;
- *Quanto Pedir?* Busca-se determinar se é mais adequado para uma empresa adotar a metodologia do lote econômico de compra ou implantar um regime *Just in time*.

Nesta linha de raciocínio, Ballou (2006, p. 277) define que “gerenciar estoque é também equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviços ao consumidor”, o que pode-se concluir que é possível minimizar os custos relativos a manutenção dos mesmos, sem que haja dificuldades para o atendimento da demanda.

2.1.2. Distribuição física

O conceito de distribuição, segundo Moura (2006, p. 94), pode ter significado distinto para produtores, distribuidores e consumidores. Para os produtores, a distribuição é o conjunto de estruturas e meios que asseguram o escoamento de seus produtos e fazem chegar aos clientes finais. Na perspectiva dos distribuidores, a distribuição é o setor de atividade econômica que liga o produtor e consumidores, compatibilizando a oferta com a procura e, do ponto de vista dos consumidores, a distribuição corresponde, na sua essência, ao comércio retalhista, isto é, os pontos de venda, no fim da cadeia, que abastecem os clientes finais com produtos e serviços.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 401) o termo distribuição é usado como análogo à gestão da distribuição física. Esse termo é usado para descrever a gestão da distribuição física além do consumidor imediato, ou seja, ao longo de toda a cadeia. Denota-se que para os autores, a distribuição física consiste na gestão das atividades de transformação, estoques e transportes, desde as matérias-primas até o consumidor final, em toda a cadeia de suprimentos, ou seja, o fluxo dos materiais e produtos acabados dos produtores até os consumidores.

O entendimento sobre distribuição, segundo Bowersox, Cooper e Closs (2006, p. 56 e 73) é essencial para os gestores de logística, pois é através dela que a estratégia logística é, de fato, executada para atender as necessidades dos clientes. Segundo os autores, as operações de distribuição são importantes para o atendimento ao cliente. Com base nestes conceitos, compreende-se que a distribuição inclui as atividades que asseguram a ligação do setor de produção até os consumidores finais, na cadeia de suprimentos.

2.2. CADEIA DE SUPRIMENTOS

“Nenhuma operação da empresa existe de forma isolada, sem que haja uma relação com outros setores ou outras empresas”. Com esta afirmação Slack, Chambers e Johnston (2009, p.144) observam que na cadeia de suprimentos de uma empresa, todas as operações fazem parte de uma rede maior interconectada com outras operações, e nesta rede de suprimentos encontramos os fornecedores e os clientes. Desta forma, os autores definem a cadeia de suprimentos como o conjunto de operações que fornecem bens e serviços até o consumidor final. Neste conceito, observam que a cadeia de suprimentos envolve as operações iniciadas com os fornecedores até os consumidores. Estes autores sugerem ainda que a gestão da cadeia de suprimentos envolve a interconexão do conjunto das empresas que se relacionam entre si por meio de redes de suprimentos que produzem valor na forma de produtos e serviços.

Nesta linha de raciocínio, de que numa cadeia de suprimentos normalmente haverá múltiplos fornecedores e, fornecedores de fornecedores, bem como clientes, e clientes de clientes, Christopher (2009, p.5) sugere a definição de Aitken (1998)² de cadeia de suprimentos como “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 informações dos fornecedores para os clientes finais”. A partir disso, a gestão da cadeia de suprimentos se refere à integração de todas as atividades associadas a o fluxo de bens e serviços, desde os fornecedores de matéria-prima até o consumidor final. Neste sentido, também é observado que o objetivo de cada membro é de desempenhar suas funções relacionadas à sua competência de forma sinérgica, buscando valor agregado aos produtos e serviços.

Ballou (2006, p. 561) considera crucial que cada empresa pertencente a uma rede de suprimentos, compreenda seu papel e seu poder de contribuição para o melhor desempenho, e que se possa juntamente com seus parceiros atuar com competitividade junto ao mercado. Assim, pode-se deduzir que a definição dos objetivos estratégicos da empresa deve considerar a configuração da rede de suprimentos, pois ela vai influenciar a capacidade de produção e a

² AITKEN, J. **Supply Chain Integration within the Context of Supplier Association**. Tese de Doutorado. Cranfield University, 1988

forma de administrar cada operação interligada, na busca de melhorar sua competitividade no mercado.

2.2.1. Logística integrada

Inegavelmente os avanços motivados pela globalização, e com maior abertura dos mercados de bens e serviços, levam as organizações a trabalharem de forma integrada, aperfeiçoando a oferta, assim como, a otimização dos fluxos de materiais e produtos voltados a satisfazer as necessidades dos clientes. Deste modo, a logística integrada tem importância na estratégia das empresas como instrumento fundamental de competitividade.

Sobre o conceito de logística integrada, segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p.31), está o entendimento de que a logística é uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor por meio de serviços prestados às diversas atividades da empresa. Para que possa ser gerenciada de forma integrada, a logística deve ser tratada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, com o objetivo de atingir um objetivo comum. Já Ballou (2006, p. 27) entende que em relação à cadeia de suprimentos, a logística integrada ocorre entre as funções da empresa (setor de vendas, marketing e logística de distribuição) e da mesma forma na interação entre empresas, no âmbito do canal de fluxo de produtos. Neste processo, mediante a coordenação e colaboração entre os integrantes, são exploradas as melhores oportunidades de aperfeiçoar os fluxos e melhoria dos custos dos materiais, produtos e serviços para os consumidores.

Segundo Bowersox, Cooper e Closs (2006, p. 160) “um objetivo fundamental da logística é o fluxo suave de produtos de modo a facilitar uma utilização eficiente da capacidade”. Entende-se que é através do canal de distribuição que a logística, de fato, executa-se para atender às necessidades dos clientes, através de um processo que interliga todas as operações da cadeia de suprimentos (BOWERSOX, COOPER E CLOSS, 2006, p.93). Assim sendo, a logística integrada serve para relacionar e sincronizar a cadeia de suprimentos. Mas esta deve ser tratada como um sistema onde todos os componentes da logística trabalham de forma coordenada e interligada, com o objetivo de obter melhor

desempenho operacional (vantagem competitiva na tarefa de satisfazer às necessidades do cliente).

2.3. COMPETITIVIDADE

Segundo Christopher (2009, p. 5-6) sobre vantagem competitiva, o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode fornecer importante fonte de vantagem competitiva – em outras palavras, uma posição de duradora superioridade em relação aos concorrentes. O autor destaca ainda que a “fonte da vantagem competitiva está, em primeiro lugar, na capacidade da organização de se diferenciar, aos olhos do cliente, de seus concorrentes, e, em segundo lugar, em operar a um custo menor e, portanto, com maior lucro”. De forma semelhante, Harrison (2005, p. 78) descreve que vantagem competitiva existe quando uma empresa tem uma vantagem comercial de longo prazo comparativamente às empresas rivais. Somando-se aos anteriores, Turban, Reiner e Potter (2007, p. 34) afirmam que para a atingir seus objetivos, a organização busca por meio de estratégia competitiva vantagem em determinado setor, ou seja, a escolha de como a empresa decide e adota suas ações, em resposta a estratégia e posição de seus concorrentes.

A partir das concepções de vantagem competitiva descritas por Christopher (2009), Harrison (2005) e Turban, Reiner e Potter (2007), pode-se entender que vantagem competitiva é uma combinação de elementos, competências e estratégia da empresa e neste aspecto o sucesso da organização deriva de uma vantagem de custo ou de valor oferecido ao cliente em relação a os seus concorrentes.

2.4. SISTEMA DA INFORMAÇÃO NA LOGÍSTICA

O Sistema de Informação é peça fundamental nas empresas e atualmente tornou-se uma necessidade e é indispensável no desenvolvimento das atividades, controle, na comunicação entre os parceiros de negócio, na introdução de novas tecnologias, nos

investimento ou nas explorações das oportunidades. Neste contexto, Turban, Reiner e Potter (2007, p. 3-19) descrevem que as informações referem-se aos dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor. Da mesma forma, definem Sistema de Informação como um “programa que coleta, processa, armazena e dissemina informações para um fim específico”, e ainda que a finalidade dos Sistemas de Informação é obter as informações certas para as pessoas certas, na quantidade certa e formato certo.

Segundo os autores, o termo Tecnologia da Informação, em seu sentido mais amplo, é o conjunto dos recursos de informação de uma organização, dos usuários desses recursos e dos gerentes que supervisionam esses recursos. Através de Sistemas de Informações Executivas (SIEs)³ proporcionam vantagem competitiva que ajudam a organização a implementar suas metas estratégicas e aumentar seu desempenho e produtividade. Neste sentido, os autores descrevem ainda que as Tecnologias de Informação oferecem ferramentas que podem aumentar o sucesso da organização através de fontes de vantagem competitiva, como baixo custo, serviço ao cliente e no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Em relação ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, Turban, Reiner e Potter (2007), descrevem que os Sistemas de Informação exercem papel fundamental nos esforços à melhoria dos processos internos e entre os parceiros de negócio. A troca de informações entre os agentes integrados auxilia para a administração dos fluxos de materiais e produtos, desde as fontes de suprimentos até os usuários finais, proporcionando ganhos e eficiência nos processos. Da mesma forma, o Sistema de Informação sinaliza quais ações devem ser tomadas para que não falte oferta de produtos no mercado, o que representa uma importante vantagem do sistema.

Somando-se ao exposto, Ballou (2006, p. 561) define que “uma aliança logística é baseada na confiança”, evidenciando que o “compartilhamento de informações é o que facilita o desempenho logístico”, com resultados melhor do que aquele viável de ser alcançado independente. Isto demonstra que a troca de informações entre os membros da cadeia de suprimentos, traz inúmeros benefícios aos envolvidos, o que propicia uma sincronização de operações, bem como a redução das mesmas, melhorando a utilização dos recursos, o que leva a melhores resultados na tarefa voltada ao atendimento das necessidades dos clientes.

³ Turban, Reiner e Potter (2007, p. 8) definem “Sistemas de Informações Executivas (SIEs) como Sistema de Informação que apóia os altos gerentes da organização, fornecendo acesso rápido, informações oportunas e acesso direto a informação estruturada na forma de relatórios”.

Por outro lado, Bessant e Tidd (2009, p. 222), destacam que o uso adequado das informações e dados, juntamente com ações de melhoria incremental nos processos de operações, torna-os mais enxutos ou mais rápidos – e pode não aparecer em estatísticas formais, apesar de ter um impacto positivo sobre o resultado financeiro final da empresa. Sobre o gerenciamento de informações e dados e a dificuldade de codificar e aproveitar como elementos para a tomada de decisão os autores descrevem que:

Muitas organizações possuem, atualmente, base de dados e redes de trabalho para ajudar, a armazenar, recuperar e compartilhar dados e informações, mas tais sistemas estão, em geral, confinados a dados “brutos”, em vez de conhecimento tácito.⁴ Como resultado, grupos funcionais ou unidades de negócios, com informação potencialmente sinérgica, podem não estar cientes sobre onde essas informações podem ser aplicadas [...]

É provável que a velocidade e a extensão pelas quais o conhecimento é compartilhado entre os membros da organização seja uma função do grau de codificação (forma pela qual os dados e informação são expresso) e difusão da existência de tais dados e informações.

Com base no exposto, pode-se entender que o Sistema de Informação torna-se elemento fundamental nas atividades logísticas. O embasamento está fundamentado na convicção de que a eficiência pode ser aprimorada com o compartilhamento de informação e da mesma forma, do planejamento conjunto entre os envolvidos na cadeia de suprimentos.

No capítulo a seguir será abordado o procedimento metodológico que foi utilizado, que consiste no método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados e amostra, aplicação do instrumento de pesquisa e análise dos dados.

⁴ Bessant e Tidd (2009, p.216), definem o conhecimento tácito como aquele baseado na experiência adquirida ao longo da vida, difícil de ser formalizado a outras pessoas, pois é inerente às habilidades pessoais. Neste ponto de vista, é de grande valia para as empresas ter o capital humano representado pela capacidade criativa e dos seus funcionários o seu maior patrimônio.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho desenvolve-se no formato de estudo de caso de natureza exploratória, pois visa identificar as dificuldades da gestão logística entre a indústria de alimentos e a empresa distribuidora, que possam interferir no fluxo dos produtos e informações para o atendimento do consumidor final.

De acordo com Acevedo e Nohara (2009, p. 46 e 50), o estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos que podem ser indivíduos ou organizações. Este proporciona maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema. De forma semelhante, Severino (2009, p. 123) descreve que a modalidade de pesquisa proposta tem o objetivo de levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação deste objeto.

Assim, parte-se para a análise dos dados coletados em fontes primárias e através de entrevistas de profundidade a ser realizada com os sócios administradores da empresa, com base nos conceitos vistos na revisão de literatura. No entanto em relação aos dados secundários serão coletados através de, de informações em banco de dados e documentos que será fornecido pela empresa.

A estrutura organizacional e os elos da cadeia de suprimentos serão obtidos através de análise dos processos logísticos na empresa, documentos e informações nas entrevistas direta com os responsáveis. Da mesma forma, através de entrevista estruturada, deverão ser obtidas informações sobre o papel da logística e sua integração com os setores envolvidos, relacionamentos, impactos e fator de desempenho e competitividade.

3.1. MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado, de estudo de caso, segundo os autores acima citados é o ideal, pois analisa uma empresa em particular, que no presente trabalho é uma empresa distribuidora

de produtos alimentícios, que tem o papel de representar a indústria de alimentos na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Para isso é utilizado como instrumento de coleta de dados, entrevista em profundidade, onde busca-se identificar e analisar os fatores que interferem no andamento dos fluxos dos produtos e informações voltados ao atendimento do consumidor final.

Os dados coletados, observados e analisados são relatados com finalidade de subsidiar o estudo em questão, bem como desenvolver uma compreensão sobre os conceitos de operações logísticas, cadeia de suprimentos, integração, competitividade e sistema de informação, assim como no que se refere a sua aplicação.

3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados será efetuada através de entrevista em profundidade com os sócios administradores da empresa. Além disso, a obtenção de dados em registro de documentos físicos e informatizados da empresa.

Com relação à entrevista em profundidade, de acordo com Severino (2009, p. 124), é uma técnica de interação entre pesquisador e pesquisado, onde o pesquisador busca informações de como os sujeitos entrevistados pensam, sabem, representam, fazem e argumentam os fatos questionados. Já quanto aos objetivos da entrevista em profundidade, que é o de fazer com que o entrevistado fale livremente sobre o tópico em questão, Acevedo e Nohara (2009, p. 51) descrevem que a técnica tem como objetivo fazer com que o entrevistado revele suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos. Logo é uma importante ferramenta a ser aplicada no presente estudo de caso.

A entrevista em profundidade, focada aos responsáveis administradores, guiada através de um roteiro de perguntas pré-estabelecidas (com base no referencial teórico) buscando identificar fatos relevantes quanto às atividades de logística ou fatos que podem interferir na rotina habitual dos envolvidos, foi desenvolvida e conduzida na ordem, conforme as questões apresentadas no Apêndice B. No entanto, a pesquisa exploratória visando o levantamento de dados e informações sobre as demandas, previsões de vendas, pedidos de clientes e necessidades de ressuprimentos foi obtida dos dados extraídos de banco de dados

informatizados da empresa e documentos disponibilizados, além das informações dos proprietários da empresa, nas entrevistas.

3.3. AMOSTRA

A amostra das entrevistas é constituída por dois sócios administradores, quais detêm informações técnicas e profissionais, em vista desempenharem atividades de gestão na empresa. Além da entrevista, os dados sobre as demandas, necessidades de estoque, previsões de vendas, pedidos de clientes e necessidades de ressuprimento, obtidos através de informações em banco de dados e documentos disponibilizados.

Deste modo, os dados coletados através da entrevista com os responsáveis, juntamente com as informações obtidas através de documentos físicos e informatizados da empresa, assim como na observação local do desenvolvimento das suas atividades, demonstram uma importante amostra em termos qualitativos e quantitativos para diagnosticar os fluxos de produtos e suas características, distribuição e sistema de informação praticada no gerenciamento da logística e da cadeia de suprimentos.

3.4. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa é de suma importância na coleta dos dados, pois consiste em identificar as características gerais da empresa pesquisada, informações sobre o setor de atuação, processos utilizados, desempenho, posição no mercado, relacionamento com fornecedores, entre outros.

A entrevista com os dois sócios administradores foi realizada em visita à empresa, com duração de aproximadamente quarenta minutos cada, no mês de outubro de 2010. O roteiro de perguntas encontra-se no Apêndice B e os dados foram anotados e compilados posteriormente para análise e considerações finais. Na oportunidade, também foi realizada a pesquisa a partir dos dados primários, obtidos de documentos próprios da empresa, assim

como, através de pesquisa em dados secundários obtidos de outras fontes, como publicações de outras empresas, livros, revistas, jornais e artigos científicos.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados utilizou-se como ferramenta os recursos do software do Microsoft Office Excel – Análise de Dados⁵, que possibilita a consolidações de dados obtidos, bem como em relatórios, gráficos ou tabelas. Pretende-se demonstrar a forma atual do processo de integração logística e a comparação com material teórico.

O resultado obtido através da entrevista em profundidade, além dos demais dados fornecidos pela empresa, são agrupados de acordo com a maioria das respostas afirmativas e analisados no sentido de verificar a influência das ações quanto à atividade de logística no fluxo dos produtos e informações que puderam interferir no processo de integração entre a indústria e o distribuidor, na tarefa de atender as necessidades dos consumidores.

⁵ Microsoft Office Excel 2007. Ferramenta de análise de dados. Informações disponíveis em: <<http://office.microsoft.com/pt-br/excel-help/carregar-as-ferramentas-de-analise-HP010021569.aspx>> Acesso em 23.07.2010.

4. HISTÓRICO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Neste capítulo são apresentados os dados históricos da empresa Zalan Distribuidora Ltda. e das indústrias de alimentos que esta representa na região norte do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa representa indústrias tradicionais do setor de produção de alimentos. Este setor tem como característica a elaboração de produtos alimentícios industrializados, e de acordo com as legislações existente, para o consumo dos produtos destinados a alimentação humana e animal, deve ser obedecido rigoroso prazos de validade, e manuseio adequado. Neste ramo, para ser competitiva é importante que a indústria e seus distribuidores mantenham uma grande variedade de produtos, com um regular fluxo de abastecimento, sem que haja formação de grandes estoques, o que faz com que a produção dependa rotatividade dos produtos e da capacidade de compra do consumidor.

4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA.

A empresa Zalan Distribuidora Ltda. foi fundada em setembro de 2005, tem seus negócios estabelecidos na cidade de Passo Fundo (RS), no bairro São Cristóvão. É totalmente nacional e privada, atuando no segmento de comércio atacadista de produtos alimentícios cereais, leguminosas beneficiadas, farinhas, amido, féculas e ração animal. A empresa é a principal representante na região dos produtos das indústrias Zaeli, Nutriara, Bela Vista e Oliveira.

A estrutura organizacional da empresa é bastante enxuta. Composta de uma administração geral e três departamentos interligados, onde se evidenciam as relações mútuas e coordenação das atividades de acordo com os objetivos e estratégias organizacionais estabelecidas pela administração. Na administração geral, desempenham atividades os dois sócios da empresa, os quais têm o papel de planejamento das atividades, tomada de decisão quanto à direção dos negócios, controle e acompanhamento gerencial.

Os demais departamentos são:

- Departamento de Administração: *que responde pelas funções de recursos humanos, financeiro, contabilidade, comunicação, informática e marketing;*
- Departamento Comercial: *que responde pelas funções de vendas, faturamento e cobrança;*
- Departamento Operacional: *que responde pelas funções de provisionamento, logística de distribuição, transporte, manutenção de estoque e manutenção geral.*

A clientela da empresa é formada principalmente pelos estabelecimentos de comércio varejista de alimentos do norte do estado do Rio Grande do Sul, composto na sua maioria de empresas de pequeno e médio porte. A empresa realiza atendimento semanal por vendedores. Para os contatos relativos ao pós vendas, faturamento e outros, além das visitas locais ao cliente, também é utilizado os meio de telefone, e-mail, MSN ou outros, de acordo com as preferências dos clientes e fornecedores.

4.1.1. Indústrias Representadas

A principal indústria representada é a Alimentos Zaeli Ltda., com um mix de mais de duzentos produtos. Também representa produtos das indústrias Nutriara Alimentos Ltda., Bela Vista S/A e Indústria e Comércio Oliveira Ltda., conforme dados institucionais e históricos a seguir descritos, extraídos de suas páginas da internet:

4.1.1.1. Dados institucionais da indústria Alimentos Zaeli Ltda.

De acordo com os dados extraídos do website da Zaeli ⁶, a indústria de alimentos está no mercado há mais de 40 anos. Fundada em 1969 na cidade de Umuarama (PR) iniciou suas

⁶ ALIMENTOS ZAELI LTDA. Dados disponíveis em: <<http://www.zaeli.com.br/>>. Acesso em 05.07.2010.

atividades com beneficiamento de arroz, o qual era comercializado apenas no varejo e no balcão. Atualmente com a aquisição de complexos industriais aumentou seu mix em mais de duzentos produtos, dentre os quais incluem-se alimentos da cesta básica, farináceos, matinais, cereais, temperos, atomatados, condimentos, alimentos funcionais, conservas, produtos para festas e ração para animais, que são comercializados por mais de 40.000 pontos comerciais, visitados semanalmente por vendedores diretos, representantes e distribuidores.

Atualmente a Zaeli é conhecida nacionalmente e possui intercâmbio comercial, com países da África e Europa, além dos Estados Unidos e Emirados Árabes. A empresa possui complexos industriais em Umuarama (PR), São Borja (RS), Uruguaiana (RS), este último com estrutura composta por um ramal ferroviário que liga os depósitos de distribuição em Curitiba (PR) e Rolândia (PR) e com os principais portos, para facilitar o transporte destinado à exportação e importação.

4.1.1.2. Dados institucionais da indústria Nutriara Alimentos Ltda.

A Nutriara foi criada em 1992, em Arapongas (PR), com o foco voltado para produção de ração para equinos, bovinos de corte e leite, aves poedeiras e de corte, coelhos e peixes e vendas de matérias-primas para o segmento. Na mesma década, expandiu suas atividades e direcionou investimento para o setor pet, consolidado sua marca no mercado no segmento Premium com a linha Foster.

A Nutriara Alimentos detém 30% do mercado nacional no seu ramo e ocupa o oitavo lugar em faturamento e sexto em produção no ranking mundial. No Brasil, possui unidades industriais em Apucarana (PR), Paulínia (SP) e Cuiabá (MT), Rio Bonito (RJ), Feira de Santana (BA) e Santa Luzia (MG).

Com um mix de 70 produtos e dezenas de marcas, a empresa produz e comercializa para os diversos estados da federação e exporta para os países do MERCOSUL, Estados Unidos, Ásia e Europa. A produção do grupo atinge aproximadamente 300 mil toneladas de

ração por ano. Do total, 85% são direcionados para cães e gatos, 10% para piscicultura e 5% para equinos, coelhos e frangos (dados extraídos do website da empresa⁷).

4.1.1.3. Dados institucionais da indústria Bela Vista S/A - Produtos Alimentícios.

A Bela Vista S/A foi fundada em janeiro de 1915, em São Paulo (SP), no bairro Bela Vista, que deu origem ao nome da empresa. Os primeiros produtos fabricados foram: doces caseiros, rapadura do norte e pão de mel, todos preparados de forma artesanal.

Atualmente, a empresa atua com produção em escala industrial, em 25.000m² de planta industrial, 600 funcionários, 80 distribuidores e mais de 1.500 vendedores fabricam desde os biscoitos tradicionais, bolachas, maisena, leite, e cream-cracker, recheados, wafers, amanteigados, cobertos e salgados, somando mais de 70 itens. Do total de sua produção aproximadamente 15% é exportado para mais de 30 países, distribuídos entre a Europa, Ásia, África e MERCOSUL, além de exportar também, para os Estados Unidos (dados extraídos da página da empresa na internet⁸).

4.1.1.4. Dados institucionais da Indústria e Comércio Oliveira Ltda.

A empresa foi constituída em 1966, na cidade de Laurentino (SC), pelo imigrante Antonio de Oliveira e filho Inácio de Oliveira. Iniciou suas atividades com beneficiamento artesanal de produtos agrícolas, sendo o mais conhecido o fumo de corda.

Na década de 70, passou a produzir em planta industrial, além de fumo em corda, sabão em barras e produtos a base de cana-de-açúcar, doce de leite, doce de frutas, goiabada, bala de banana, temperos, conservas, queijos e derivados, totalizando mais de 70 itens produzidos. Atualmente, tem uma estrutura de produção com capacidade mensal acima de

⁷ NUTRIARA ALIMENTOS LTDA. Disponível em: <<http://www.lupusalimentos.com.br/pub/web/history.asp>> e <<http://www.nutriara.com.br/institucional/empresa.asp>>. Acesso em 05.07.2010.

⁸ BELA VISTA S/A – PRODUTOS ALIMENTÍCIOS. Disponível em: <<http://www.belavista.com.br/>>. Acesso em 05.07.2010.

500 toneladas, com distribuição de seus produtos nos estados do Sul e Sudeste do país (dados extraídos no website da empresa ⁹).

⁹ INDÚSTRIA E COMÉRCIO OLIVEIRA LTDA. Disponíveis em: <<http://www.oliveira.com.br/empresa>>. Acesso em 05.07.2010.

5. LEVANTAMENTO DOS DADOS DA EMPRESA

Com base nos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os dois sócios administradores da empresa, além das demais informações fornecidas pela empresa, este capítulo apresenta uma análise da forma que se desenvolve a gestão das atividades em relação aos conceitos de logística, distribuição física, estoque, cadeia de suprimentos, integração, competitividade e gerenciamento da informação. Através da análise das informações obtidas identificar as dificuldades no processo de gestão logística entre a indústria de alimentos e o seu distribuidor. O estudo limita-se à análise das informações dos gestores, da observação local quanto ao funcionamento das operações e dos dados fornecidos pela empresa relativos aos quantitativos de pedidos emitidos e atendidos.

5.1. LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO À LOGÍSTICA

Considerando os fundamentos da logística, a entrevista em profundidade com os sócios administradores da empresa, teve como orientação a busca da identificação de como se dá a integração logística entre a indústria de alimentos e a distribuidora, e dessa forma, quais fatores que contribuem no desenvolvimento estratégico da empresa analisada. Caracterização que se dará a partir da identificação da estratégia que a empresa adota para a gestão dos fluxos de materiais e informações e seu consequente reflexo no processo e atendimento ao cliente.

Partindo das respostas obtidas nas entrevistas, quanto à importância dada às atividades logísticas na estratégia da empresa, nas palavras dos entrevistados, obtemos que a empresa considera que a estratégia empresarial é voltada para a distribuição e entrega dos produtos de forma mais rápida e qualificada, e destacam que a logística tem valor fundamental para atender às necessidades do cliente de forma eficiente. No entanto, nas entrevistas, os sócios destacaram que considera necessário o aperfeiçoamento da relação, visando mais troca de informações com seus fornecedores, buscando ajustes quanto às quantidades de produtos disponibilizados pela indústria e quantidade de produtos necessários para o atendimento dos pedidos dos clientes.

É comum acontecer eventuais ajustes de planejamento das atividades devido às variações de demanda de produtos por conta das necessidades sazonais (como datas festivas, por exemplo, exige um esforço a mais). Por isso estamos sempre atentos. Neste aspecto, o planejamento das atividades sempre está sendo revisto e sendo adequado com relação às disponibilidades de produtos fornecidos pela indústria e a demanda dos clientes.

(resposta obtida do sócio responsável pela gestão dos departamentos comercial e operacional)

Outro ponto relatado pelos entrevistados que pode influenciar no planejamento operacional da empresa, são fatores relativos à condição que normalmente é exigida pela indústria. No caso específico da Zaeli, temos a problemática da formulação de pedidos de produtos, onde o total deve corresponder à quantidade mínima necessária para a carga de um caminhão. Neste sentido, a empresa deve ter o cuidado de planejar suas atividades controlando para que não acumule muito produtos em estoque e, da mesma forma, para que não falte oferta no mercado.

Ainda sobre a estratégia empresarial, a partir dos processos logísticos, segundo o sócio administrador entrevistado, responsável pelo controle e acompanhamento gerencial, apesar da empresa ter como meta a distribuição e entrega dos produtos de forma rápida e qualificada, relata que também há casos que é necessário adotar atitude contrária ao bom atendimento ao cliente, isso porque há questões operacionais e financeiras que inviabilizam o atendimento mais rápido, devido, principalmente, a localização geográfica, o difícil acesso ao cliente ou, até mesmo, a quantidade do pedido.

Discutindo sobre as informações relativas à atividade de controle e otimização dos fluxos de materiais e informações (importantes para a redução dos custos operacionais e/ou gerar valor agregado e vantagem competitiva), ambos gestores afirmaram que a empresa adota o critério de reunir, ao máximo, os pedidos de mais de um vendedor visando agilizar a entrega (considerando os roteiros previamente definidos). Essa estratégia favoreceria a entrega mais rápida e, da mesma forma, a frequente visita do vendedor ao cliente.

Para que isso aconteça, nas palavras dos entrevistados, a empresa adota “a estratégia de programação das visitas aos clientes combinada com um roteiro pré-definido para a futura entrega”. Este planejamento considera as rotas de acesso que melhor flui os deslocamentos, condições de rodovias e as distâncias entre os clientes. Neste sentido, consideram que há

agregação de valor relacionada à atividade logística a partir da relação de menores custos operacionais e um melhor relacionamento com o cliente.

5.1.1. Levantamento dos dados quanto ao estoque

No que diz respeito aos estoques, a entrevista buscou identificar se a empresa considera os custos de manutenção de estoque para decidir a quantidade necessária de produtos. As respostas obtidas na entrevista com os gestores demonstraram que os custos do estoque não são levados em consideração. Segundo o respondente, a empresa “adota critério de cálculo pela média da demanda histórica de períodos anteriores”. Constatou-se então, que na percepção da gestão local, aplica-se a média de demanda do mês de referencia do ano anterior, abatendo-se a quantidade disponível em estoque, processo que visaria apurar a quantidade ideal do pedido de ressurgimento.

Da mesma forma, os entrevistados demonstraram que é muito arriscado minimizar estoque. O motivo do relato é devido ao fato da indústria estabelecer quantidades mínimas para o pedido, sendo que estas quantidades normalmente estão relacionadas ao limite mínimo de carga total do veículo transportador. Isso faz com que seja necessário aumentar o volume de produtos por pedido, além da demanda necessária de alguns itens, o que conseqüentemente gera num estoque elevado. Os entrevistados, contudo, afirmaram terem consciência que a minimização seria benéfico para a empresa e resultaria num menor investimento de capital. Entende-se assim, que o atendimento de produtos pela indústria não ocorre de acordo com a demanda.

Com relação à forma que a empresa planeja a necessidade de ressurgimento e estoque de segurança, identificou-se que ela observa a necessidade a partir da média de consumo, comparada com o histórico de demandas anteriores. Apesar da empresa possuir sistema informatizado de controle de estoque (que alerta para o ressurgimento), ela apenas adota um critério de cálculo que apura a quantidade mínima para um período. Para o levantamento das necessidades é comum a observação local do material estocado, e a partir disso, decide-se a quantidade de produtos necessários para o ressurgimento. O sistema informatizado, citado

anteriormente, somente é utilizado para registrar e consultar dados relativos a entradas e saídas de pedidos.

No que diz respeito a estratégia da empresa, segundo ambos gestores, é “voltada para a distribuição e entrega dos produtos de forma mais rápida e qualificada”. Questionou-se sobre a possibilidade de descentralização do estoque visando localizá-los em pontos estratégicos, que propiciassem um atendimento mais rápido. Segundo os entrevistados, o motivo da atual centralização é a diminuição de custos. Neste sentido, foram unânimes as respostas de que “o transporte de distribuição resulta em custos menores do que a instalação e manutenção (aluguel de área física, quantidade necessária de produtos, equipamento e pessoal qualificado) de outros depósitos estratégicos no raio de ação da empresa”.

5.1.2. Levantamento dos dados quanto à distribuição física

De acordo com os entrevistados, quanto à forma que a empresa investe para desenvolver a atividade de distribuição física, atualmente a empresa tem como meta aumentar o investimento na aquisição de veículos destinado a entrega de produtos. Neste aspecto, constata-se que há um esforço para otimizar o atendimento voltado ao cliente. Segundo os entrevistados, a utilização de serviços terceirizados, além de ter um custo mais elevado (devido ao pagamento por quilômetro rodado e quantidades de entregas, que no caso são várias a cada roteiro percorrido), não atende aos objetivos da empresa que prima pelo relacionamento com o cliente, assim como o adequado manuseio e movimentação dos produtos transportados.

Da mesma forma, a empresa considera importante o escoamento rápido de seus produtos até os clientes finais. Para isso, organiza roteiros de entregas de forma a aproveitar os veículos e atender todos os clientes no mesmo percurso. A partir disso, constata-se que há benefícios tanto para o distribuidor quanto para o cliente, pois a entrega rápida atende com as expectativas do cliente e propicia com que não falte produto no mercado. Além disso, ainda há o aumento da rotatividade do material do estoque, que resulta em produtos com prazo maior de validade para consumo nas gôndolas dos estabelecimentos varejista e consequentemente, também, no faturamento frequente.

Questionados sobre o critério no carregamento dos produtos destinados aos clientes, quanto à validade dos produtos para consumo, ou mesmo, quanto à falta do quantitativo total necessário, o entrevistado responsável pelo controle e acompanhamento gerencial, relata que “a empresa adota a entrega do produto mais velho estocado (o que gera um trabalho periódico de movimentação dos produtos estocados). Isso, para evitar a perda do produto devido a sua validade para o consumo”. Na eventual falta do quantitativo necessário para o atendimento de todos os pedidos, os entrevistados destacam que a “empresa adota o critério de priorizar o atendimento dos clientes com maiores demandas, assim como a sua distribuição de forma proporcional com as quantidades dos pedidos a serem atendidos no roteiro pré-definido”.

5.2. LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO À CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para entender de que forma a empresa estrutura a sua cadeia de suprimentos, foi questionado se havia alguma coordenação mútua entre os parceiros de negócio (que são especificamente as indústrias de produtos alimentícios, transportadores e clientes varejistas) para gerenciar e aperfeiçoar o fluxo dos produtos e informações. A resposta obtida foi que apesar de estar ligada formalmente aos seus fornecedores, com a finalidade de representar a indústrias na região, não existe um envolvimento de todos da cadeia de suprimento. Na atividade voltada ao atendimento ao cliente varejista, a empresa atua de forma independente, sendo ela quem se responsabiliza pela operação voltada à oferta do produto no mercado, assim como, a sua distribuição.

A cooperação com seus fornecedores estão no sentido de esforços para o atendimento da totalidade dos pedidos destinados ao atendimento das necessidades dos clientes, e favorecer a exclusividade da representação dos produtos na região. No entanto, foi colocado por um dos entrevistados, que não existe a exigência da indústria quanto a forma ideal a ser adotada para o melhor atendimento e a distribuição dos seus produtos. Neste sentido, considerando que a estratégia da empresa é “voltada para a distribuição e entrega dos produtos de forma mais rápida e qualificada”, a empresa estrutura a cadeia de suprimento evidenciando como o principal elemento o seu cliente, assim, os esforços são voltados para o seu atendimento.

Na busca do melhor desempenho nos processos da cadeia de suprimentos, a empresa entende que realiza através dos seus serviços prestados, o máximo de atenção na busca da satisfação do cliente (eficiência e rapidez). Entretanto, no que diz respeito aos fatores relacionados aos produtos (qualidade e benefícios), são todos de responsabilidade da indústria (que tem seus próprios meios de medir e monitorar a aceitação pelo mercado).

A administração da empresa considera que o gerenciamento da cadeia de suprimentos esforça-se para o aperfeiçoamento das atividades logísticas, e neste aspecto, entende que é importante para a empresa a diminuição de custos operacionais. Para isso, devido ao ramo de atividade, torna-se necessário o investimento na área de transporte, visando a otimização na entrega dos produtos, uma vez que possui muito serviço terceirizado para a entrega dos produtos, e da mesma forma entende esse aprimoramento como um forte fator de promoção de vantagem competitiva para a empresa.

5.2.1. Levantamento dos dados quanto à logística integrada.

Observou-se na entrevista que a empresa considera que a logística integrada proporcionaria diminuição de custos operacionais e estoques, assim como ofereceria as quantidades necessárias no momento certo. Os entrevistados entendem que a integração com maior troca de informações e mais comprometimento entre os parceiros de negócios, resultaria num melhor atendimento ao cliente e promoção de um mix de produtos de melhor qualidade e benefícios perceptíveis ao consumidor.

Em vista disso foi perguntado se a empresa estrutura todos os setores (internos) e parceiros de negócios (externos) para que desenvolvam as atividades de forma coordenada e interligada. Na informação dos entrevistados, constatou-se que não existe integração de forma coordenada entre os envolvidos, com a finalidade de otimizar os fluxos de produtos e informações, apesar, da empresa demonstrar haver uma frequente troca de informações com seus fornecedores, sobre preços, promoções e a necessidade de atendimentos dos pedidos.

Para aperfeiçoar e agilizar os serviços da empresa foi demonstrado pelos entrevistados a necessidade de um sistema de informações entre os parceiros que disponibilize dados quanto ao monitoramento do desempenho e a quantidade de oferta de produtos no

mercado, e a participação dos produtos concorrentes. Desta forma, poder utilizar os dados no planejamento da sua produção significaria manter a oferta ao mercado em quantidade adequada e antever-se as promoções que se fizessem necessárias. Nesta ótica o sistema tende a ser uma importante ferramenta para a tomada de decisão da empresa, e principalmente para a indústria, pois, conforme demonstrou-se nas informações obtidas nas entrevistas, a indústria é a principal interessada no trabalho oferecido aos clientes pelo distribuidor.

5.3. LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO À COMPETITIVIDADE

Na busca de diferenciação que possa representar vantagem em relação aos seus concorrentes, foi questionado que tipo de estratégia a empresa utiliza, que resulte em vantagem competitiva, tanto de custo quanto de valor oferecido ao cliente. De acordo com as respostas dos entrevistados, para aumentar a competitividade à empresa busca o diferencial “na qualidade do atendimento voltado ao cliente e na diminuição dos prazos de entrega dos produtos”. Neste sentido, é oferecido periodicamente aos funcionários, treinamentos voltados a qualificação sobre as práticas de atendimento, características e funcionalidades dos produtos, assim como, reforço das metas de longo prazo e assuntos relacionados a cumprimentos de metas, conforme a estratégia adotada pela empresa.

Conforme visto, a empresa adota a qualificação de seus funcionários e os serviços de atendimento como fator diferencial em relação ao concorrente. Porém, observou-se que em raras exceções, o treinamento é desenvolvido por uma empresa especializada no assunto. Na maioria das vezes, são conduzidos pelos próprios sócios administradores, os quais detêm a experiência de muitos anos no ramo.

Outra questão apontada na entrevista, refere-se à identificação de aumento de produtos concorrentes no mercado, motivados pela dificuldade da empresa em relação ao atendimento do cliente, ou pelo não fornecimento da quantidade total do pedido. Em resposta, os entrevistados informaram que não adotam meios de monitorar a participação de produtos concorrentes no mercado. Segundo os mesmos, acreditam que o consumidor adota o critério de comprar o produto comparando preços e qualidade. Nestes aspectos, segundo os entrevistados, os produtos da empresa têm boa aceitação do consumidor, e que às faltas

ocasionais de produtos nas gôndolas dos mercados não proporcionam preocupação quanto à diminuição na participação da empresa no mercado.

5.4. LEVANTAMENTO DOS DADOS QUANTO AO SISTEMA DA INFORMAÇÃO

Em ambas entrevistas foi constatado que o Sistema de Informação é importante para a empresa. Tanto relativo aos sistemas informatizados de controle, armazenamento de dados contábeis e financeiros, quanto à troca de informações com seus parceiros de negócios. Desta forma, foi questionado se a empresa considera o Sistema de Informação fundamental nas atividades logísticas. Como respostas obtemos que os gestores têm “convicção que se tivesse mais troca de informações, poderiam obter dados mais precisos e aprimorar mais as atividades”.

Neste contexto, foi também perguntado se a empresa tem convicção de que a eficiência nas atividades logística e no planejamento das operações pode ser aprimorada com o compartilhamento de informações com seus parceiros de negócio. Constatou-se que a empresa utiliza as informações de seus fornecedores no planejamento de suas operações, no entanto, as limitações impostas pela indústria, no que se refere as quantidades mínimas para o atendimento dos pedidos destinados a distribuidora, não tem ajudado em relação ao gerenciamento de estoques e demanda dos clientes.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos nas entrevistas e demais informações fornecidas pela empresa demonstraram que a empresa entende a extensão da atividade logística desde a produção até os clientes, o que se relaciona com as definições de Ballou (2006) e Slack, Chambers e Johnston (2009), em que observam a logística como parte do processo da cadeia de suprimento, que lida com o fluxo de bens e serviços que tem a extensão desde a matéria-prima até o produto que atenda os clientes.

Da mesma forma, sobre a importância dada a atividade logística, observou-se que a empresa considera as atividades logísticas na estratégia empresarial, pois segundo os administradores o objetivo da empresa está voltado para a prestação de serviço qualificado de distribuição e entrega dos produtos. Assim, constata-se que existe sintonia com as definições de Bowersox, Cooper e Closs (2006) quanto à atividade com valor fundamental para atender às necessidades dos clientes e também segundo Christopher (2009), que define como processo de gerenciamento estratégico voltado ao atendimento do cliente.

No que diz respeito aos estoques, constatou-se que não existe a preocupação quanto a diminuição do seu volume, assim como do valor necessário para a sua manutenção. De acordo com os dados obtidos, a empresa tem por hábito manter um estoque de segurança para um período mínimo de 15 dias, e mesmo assim, devido à grande rotatividade e prazos de validade para o consumo restrito (por tratar-se de produtos alimentícios), é arriscado, sendo que nem sempre é possível atender a totalidade dos itens da demanda, pelo fato da condição imposta pela indústria quanto ao volume mínimo do pedido de produtos. Motivo este que se faz manter um estoque elevado em alguns itens de produtos, com o intuito de não faltar para o atendimento dos clientes, principalmente nos períodos de aumento motivado por demanda sazonal.

No caso específico da Zaeli, onde demonstra defasagens no atendimento em torno de 7%, se verifica, conforme tabela 1, maior dedicação no atendimento integral dos produtos da cesta básica, sendo que os alimentos para animais, pipocas e temperos são os que mais têm defasagem no atendimento. No caso da Bela Vista o atendimento com maior defasagem é de produtos waffer.

Tabela 1 – Percentual de produtos atendidos pelas indústrias representadas

<i>Fornecedor</i>	<i>Julho/2010</i>	<i>Agosto/ 2010</i>	<i>Setembro/ 2010</i>
Zaeli	83%	87%	96%
Bela Vista	100%	94%	85%
Nutriara	100%	100%	100%
Oliveira	92%	98%	100%

As entregas deficitárias da indústria na totalidade dos pedidos refletem proporcionalmente no atendimento da empresa Zalan para seus clientes, conforme é apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Percentual de produtos atendidos pela Zalan Distribuidora

<i>Produtos</i>	<i>Julho /2010</i>	<i>Agosto/ 2010</i>	<i>Setembro/ 2010</i>
<i>Fornecedor Zaeli</i>			
Cesta básica	100%	97%	100%
Alimentos animais	88%	87%	80%
Conservas	100%	93%	97%
Farináceos	92%	98%	100%
Condimentos	94%	90%	95%
Pipocas	75%	82%	100%
Temperos	99%	84%	92%
Alimentos funcionais	100%	84%	100%
Doces e festas	98%	98%	100%
Alimentos matinais	100%	77%	100%
<i>Fornecedor Bela Vista</i>			
Biscoitos	100%	90%	98%
Waffer	100%	85%	85%
<i>Fornecedor Nutriara</i>			
Ração para gato	100%	100%	100%
Ração para cães	100%	100%	100%
<i>Fornecedor Oliveira</i>			
Doce de Leite	92%	98%	100%

De acordo com os dados, constatou-se a necessidade da empresa manter grande volume de estoques em alguns itens. Esta necessidade é basicamente devido às condições impostas pela indústria, que exige que a formulação total de pedidos, deva corresponder à quantidade mínima necessária para a carga de um caminhão. Sendo assim, devido ao grande volume exigido, amplia-se também o período das entregas. Neste aspecto, confirma-se com base na definição de Ballou (2006), que estoques são acúmulos de bens, podendo representar alto custo de manutenção. Pois, na forma em que o mesmo é gerenciado, demanda ocupação de uma grande área física, assim como considerável volume de recursos para sua manutenção, que poderiam ser utilizados em outras atividades mais rentáveis.

Entretanto, no sentido de minimização dos custos de manutenção, a empresa opta pela centralização em um único local, o que considera economicamente viável uma vez que a descentralização gera maiores custos com investimentos em instalação, aquisições de mais produtos além das demais despesas operacionais necessárias para sua manutenção do que o custo de transporte atualmente operado para a distribuição.

Com base nos conceitos de distribuição física, definidos por Bowersox, Cooper e Closs (2006) e Slack, Chambers e Johnston (2009) compreende-se que a distribuição inclui as atividades que asseguram a ligação do setor de produção até o consumidor final, ou seja, ao longo da cadeia de suprimentos. De encontro com o conceito, observa-se que a empresa prioriza esta atividade, pois sua meta é voltada para a distribuição e entrega dos produtos aos clientes dinamicamente. Para isso, organiza as atividades (vendas, entregas de produtos e eventuais visitas ao cliente) de acordo com os roteiros de forma a aproveitar a capacidade dos veículos e atender o mais rápido possível o cliente. Além disso, também se constatou a preocupação para investimento na aquisição de equipamentos para aperfeiçoar a atividade.

No que se refere aos conceitos da cadeia de suprimentos, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), envolve-se as operações iniciadas com os fornecedores até os consumidores finais, e segundo Christopher (2009) 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 informações dos fornecedores até os clientes finais. Com base nestes conceitos, constatou-se que a empresa faz parte de uma ampla rede que envolve algumas indústrias produtoras de alimentos, com as quais tem formalmente a função de representar na região, assim como, os transportadores contratados, distribuidores e clientes varejistas. No entanto, não é evidenciada a cooperação mútua para controle, gerenciamento e aperfeiçoamento dos fluxos dos produtos, pois a empresa trata de forma independente a atividade voltada ao atendimento ao cliente varejista.

Entretanto, constatou-se que existe esforço para aprimorar a integração interna dos setores, pois, segundo os administradores, a integração e mais troca de informações proporcionaria um melhor atendimento ao cliente e oferta de melhor mix de produtos. Este aspecto vem ao encontro com o conceito de logística integrada, descrito por Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), que a entende como uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor por meio de serviços prestados às diversas atividades da empresa.

Quanto à integração com seus fornecedores, apesar da empresa demonstrar haver uma frequente troca de informações, sobre preços, promoções e necessidade de atendimento das quantidades dos pedidos, ficou claro nas entrevistas que não existe a sincronização das informações na cadeia de suprimento com reflexo na percepção de valor entre os envolvidos.

Considerando que a empresa não adota nenhum meio para monitorar a aceitação dos produtos ou a participação da concorrência, entende-se que se torna evidente a necessidade de um sistema de informações que disponibilize dados quanto ao monitoramento do desempenho e quantidade de oferta de produtos no mercado, assim como a participação dos produtos concorrentes. A partir disso, a empresa poderá utilizar os dados para o planejamento de suas ações e tomadas de decisão, assim como a utilização pela indústria, para o planejamento da sua produção. Isso com a intenção de ofertar ao mercado a quantidade adequada e aumentar a participação dos seus produtos.

Assim, com base no acompanhamento das demandas e na observação da representatividade do produto concorrente junto ao mercado, entende-se ser possível a empresa estabelecer ações, combinadas com seus fornecedores, que resultem na maior participação dos produtos representados, e assim, obter mais vantagem competitiva. Isto, somando-se ao entendimento demonstrado pela empresa como diferencial competitivo em relação aos concorrentes, que é o fato de oferecer ao cliente precisão e agilidade, assim como a diminuição dos prazos de entrega dos produtos.

Por fim, quanto ao Sistema de Informação, constatou-se que a empresa entende esse atributo como fundamental no desenvolvimento de suas atividades. No entanto, em relação com seus fornecedores, conforme relatado pelos próprios gestores, que consideram necessário que haja mais troca de informações, com a finalidade de ajustes quanto a quantidades de produtos disponibilizados pela indústria e a quantidade de produtos necessários para o atendimento dos pedidos dos clientes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como o objetivo identificar a problemática resultante da atividade logística que relaciona a indústria de alimentos e a empresa distribuidora. Foco que buscou analisar o sistema de fluxo dos produtos e informações dedicados ao atendimento do consumidor final. Estabeleceu-se para isso o levantamento de dados relativos à caracterização dos processos de integração e a análise baseada nos conceitos contemporâneos. Neste formato de reflexão, buscou-se identificar as dificuldades resultantes da falta de integração das atividades, indicando possibilidade de aprimoramento como forma de vislumbrar benefícios para a indústria, distribuidor e consumidor final.

Evidenciou-se que as orientações estratégicas, relacionadas às atividades logísticas de forma integrada na cadeia de suprimentos, têm papel fundamental no fluxo de produtos voltados ao atendimento do consumidor final. Ao mesmo tempo, essa orientação proporcionaria a redução de estoque e a qualificação do seu gerenciamento. Neste sentido, constatou-se que a empresa analisada considera a logística integrada peça fundamental no desenvolvimento de suas atividades, o que coincide com os conceitos de Christopher (2009) Bowersox, Cooper e Closs (2006), e Ballou (2006) onde os processos geridos de forma integrada indicam diferencial competitivo para a empresa.

Como resultado do levantamento de dados, de como ocorre os processos de logística na empresa e a integração com seus parceiros, percebeu-se que a empresa considera as atividades logísticas como foco na estratégia empresarial, uma vez que seus objetivos estão orientados à prestação de um serviço qualificado de distribuição e entrega dos produtos.

Contudo, os dados obtidos nas entrevistas mostraram que devido à ausência de um sistema que proporcione a sintonia entre a indústria e o distribuidor se identificou dificuldades na administração de produtos necessários para atendimento da demanda, principalmente a partir das condições impostas pela indústria que exige um volume mínimo para cada pedido (volume igual a carga de um caminhão), que acabou por exigir a manutenção de grandes estoques. Deste modo, devido ao grande volume de produtos (exigidos em cada pedido), diminui a periodicidade nas entregas de produtos de origem da indústria até a distribuidora.

Partindo da premissa onde o gerenciamento do sistema logístico se dá na integração entre o produtor e o distribuidor e que essa é a condição necessária para que a empresa

consiga atender com eficiência seus clientes (CHRISTHOPHER, 2009; BOWERSOX, COOPER E CLOSS, 2006), identificou-se a necessidade do aprimoramento da integração com os fornecedores, assim como a eliminação dos mecanismos que limitam a formulação de pedidos feitos pelo distribuidor. A análise permitiu a constatação da necessidade de um novo Sistema de Informação entre os agentes, que disponibilizasse dados confiáveis, que auxiliasse na administração dos fluxos de materiais e produtos (desde as fontes de suprimento até os usuários finais).

Neste mesmo contexto, a existência de um Sistema de Informação que disponibilizasse dados quanto ao monitoramento do desempenho e a quantidade de oferta de produtos no mercado, assim como a participação dos produtos concorrentes, auxiliaria como fonte de informação útil no processo de decisão da empresa. Da mesma forma, para a indústria os dados seriam benéficos no planejamento da sua produção, na busca de ofertar ao mercado a quantidade adequada de produtos, ou nas consequentes promoções que se fizessem necessárias para aumentar a participação dos seus produtos no mercado.

Quanto à problemática do excessivo volume de estoque, sugere-se negociação junto à indústria para a eliminação da condição de carga mínima dos pedidos (lotação total de carga do caminhão de transporte), e a entrega dos mesmos com maior frequência. Outra resolução seria a possibilidade de investimentos em veículos próprios por parte do distribuidor (para atividade de transporte dos produtos de origem da indústria). Eliminar-se-ia, desta forma, o serviço de terceiros e se manteria, de maneira autônoma, o gerenciamento da atividade pela própria empresa.

Conforme exposto, identificou-se como se dá a integração entre distribuidor e seu fornecedor no panorama da empresa analisada, assim como as dificuldades de sua gestão logística. Avaliou-se e indicaram-se orientações e sugestões de aprimoramento para este sistema. Resultados que vislumbraram as definições dos objetivos da pesquisa, e indicações de como poderiam ser alcançados.

O desenvolvimento deste estudo de caso indicou a relevância de questões que poderão servir de subsídio para análises futuras dos gestores da empresa, e entende-se evidente a necessidade de um futuro acompanhamento quanto: a análise dos dados em relação aos custos que representa para a empresa distribuidora a manutenção de grandes estoques; os reflexos que representa a dificuldade do atendimento da total dos pedidos de seus clientes; a

participação da empresa ou o aumento de produto concorrente no mercado; e os consequentes reflexos das variáveis relacionais destas problemáticas tornam-se, neste momento, foco de diálogo entre os gestores da instituição analisada.

Os ajustes e aperfeiçoamentos desses processos serão fator determinante para o desenvolvimento da instituição e consolidação de seu sucesso no competitivo mercado de transporte e distribuição. Entende-se, por fim, que a efetivação desta estratégia terá como pauta permanente a gestão logística e, ao mesmo tempo, a consequente sintonia desta problemática como vetor facilitador e evidenciador de sua diferenciação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos: Logística Empresarial**. Tradução Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. Bixby; CLOSS, David J. Closs. **Gestão Logística De Cadeias De Suprimentos**. 1. ed. Editora: Bookman. 2006.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Tradução Mauro de Campos Silva. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

FLEURY, Paulo F; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MOURA, Benjamim. **Logística: Conceitos e Tendências**. Vila Nova de Famalicão – Portugal. 1. ed. Centro Atlântico. 2006

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERO FILHO, João. **Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart e JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Tradução Henrique Luiz Correa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TURBAN, Efraim; RAINER Jr, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Introdução a Sistemas de Informação**. Tradução Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANEXO A – INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE A DISTÂNCIA**



Informações gerais da empresa pesquisada, para o Trabalho de Conclusão de Curso graduação em Administração da UFRG– Modalidade à distância, com o título de “A PROBLEMÁTICA DA INTEGRAÇÃO ENTRE A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E O DISTRIBUIDOR NAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA”

Razão Social	ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA
Endereço	Rua Avenida Aspirante Jenner, 718
CEP/ Cidade/UF	99.074.370 / Passo Fundo / Rio Grande do Sul
E-mail	ildo.g3@hotmail.com

DADOS HISTÓRICOS

Início de Atividade	29 de setembro de 2005
Nome Fantasia	ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA
Natureza Jurídica	Sociedade Empresarial Limitada
Atividade Empresarial CNAE ¹⁰	4632-0/03 - Comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados, farinhas, amidos e féculas, com atividade de fracionamento e acondicionamento associado
Região de Atuação	Região norte do Estado do Rio Grande do Sul
Característica dos clientes	Comércio varejista de produtos alimentícios (Supermercados e Minimercados da região)

¹⁰ Consulta no Cadastro Nacional Atividade Empresarial – CNAE – Disponível em:
<http://www.cnae.ibge.gov.br/subclasse.asp?TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0&codsubclasse=4632-0/03&codclasse=46320&codgrupo=463&CodDivisao=46&CodSecao=G>, acesso em 10.08.2010

EMPRESAS REPRESENTADAS PELA ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA

Nome	Produtos
Alimentos Zaeli Ltda.	Produtos alimentícios - grãos farináceos, temperos, doces, conserva e condimentos.
Nutriara Alimentos Ltda.	Ração animal para equinos, bovinos de corte e leite, cães, aves poedeiras e de corte, coelhos e peixes e vendas de matérias-primas para o segmento
Bela Vista S/A - Produtos Alimentícios	Produtos alimentícios – biscoitos, bolachas, maizena, leite e cream-cracker, até recheados, wafers, amanteigados, cobertos e salgados
Indústria e Comércio Oliveira Ltda.	Produtos alimentícios a base de cana-de-açúcar, doce de leite, doce de frutas, goiabada, bala de banana, temperos, conservas, queijos e derivados, além de fumo em corda e sabão em barras.

RESPONSÁVEIS PELAS INFORMAÇÕES

Nome	Tempo de Empresa	Telefone	E-Mail
Ildo Grison	Proprietário/Administrador	(54) 91986267	ildo.g3@hotmail.com
Claudemir Cunico	Proprietário/Administrador		

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE A DISTÂNCIA**



Passo Fundo-RS, ____ de agosto de 2010.

Ilmo. Sr. _____
Administrador
ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA

Prezado Senhor,

Dirijo-me na condição de aluno da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, graduando em Administração, para solicitar a sua colaboração e agendar horário para entrevista, com o objetivo exclusivamente acadêmico, para analisar sua opinião sobre a integração logística entre a indústria de alimentos e a empresa distribuidora. As informações serão utilizadas para a elaboração de meu Trabalho de Conclusão do Curso, que trata sobre a identificação das dificuldades da gestão logística entre a indústria e a empresa distribuidora, que possa interferir no fluxo dos produtos e informações para o desempenho da tarefa voltada ao atendimento do consumidor final.

Desde já esclareço que esta pesquisa é de caráter exclusivamente acadêmico, e os dados serão tratados de forma confidencial, pois nenhum participante da pesquisa será identificado em qualquer comunicação ou publicação futura, interna ou externamente.

Agradeço antecipadamente e coloco-me à disposição, caso o senhor tenha necessidade de algum esclarecimento adicional.

Paulo Afonso Gusatti
(Graduando)

Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz
(Orientadora)

Telefone para contato: 54 84225329
E-mail: Pgusatti@gmail.com

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA ENTREVISTA COM O ADMINISTRADOR DA EMPRESA ZALAN DISTRIBUIDORA LTDA.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE A DISTÂNCIA



“A PROBLEMÁTICA DA INTEGRAÇÃO ENTRE A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E O DISTRIBUIDOR NAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA”

Esta pesquisa, de cunho exclusivamente acadêmico, tem o objetivo de analisar sua opinião sobre a integração logística entre a indústria de alimentos e a empresa distribuidora. Os dados serão tratados de forma confidencial, pois nenhum participante da pesquisa será identificado em qualquer comunicação ou publicação futura, interna ou externamente.

Tempo estimado de da entrevista: 40 minutos.

1. Sobre os fundamentos da logística

- a) A empresa consegue identificar fatores que contribuem no planejamento da estratégia empresarial a partir dos processos da logística? Quais?
- b) A empresa considera as atividades de controle e otimização dos fluxos de materiais e informações importantes para a redução dos custos operacionais e/ou para gerar valor agregado e vantagem competitiva?

2. Sobre estoque

- a) A empresa considera os custos de manutenção de estoque para decidir a quantidade necessária de produtos estocados?
- b) É possível minimizar os custos sem que haja dificuldades para o atendimento da demanda?
- c) De que forma a empresa planeja a necessidade de ressuprimento do estoque? Quanto aos seguintes decisões:
 - *Onde localizar os estoques na cadeia de suprimentos?* (Relativo à necessidade de centralização ou à descentralização)

- *Quando pedir o ressuprimento?* (Buscar identificar se a empresa segue ou não a metodologia pelo ponto de pedidos – observa o nível de estoque por meio de cálculo do produto entre a taxa de consumo)
- *Quanto pedir e manter em estoque de segurança?* (Como são calculado os níveis de disponibilidade de produtos exigidos para atender o mercado. Nesta decisão busca-se determinar se a empresa segue critérios relacionados ao desempenho de vendas; se planeja a quantidade ideal a ser disponibilizada para atender a demanda ou motivado por promoções e/ou variação de preço no mercado)

3. Sobre distribuição física

- a) De que forma a empresa estrutura e investe para desenvolver a atividade de distribuição física?
- b) Na atividade de distribuição, a empresa considera importante o escoamento rápido de seus produtos para os clientes finais?

4. Cadeia de Suprimentos

- a) Como a empresa estrutura e organiza sua cadeia de suprimentos:
 - De forma coordenada com seus parceiros na cadeia de suprimentos, com a cooperação mútua para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informações?
 - Ou de forma independentes?
- b) É dispensada atenção da empresa para buscar o melhor desempenho nos processos da cadeia de suprimentos com vista no atendimento das necessidades dos clientes o mais rápido possível?
- c) O gerenciamento da cadeia de suprimentos dispensa esforço para o aperfeiçoamento das atividades relativo às instalações e layout, manutenção, transporte, distribuição de materiais produtos, e que possam resultar em vantagens competitiva para a empresa?

5. Logística Integrada

- a) A empresa estrutura todos os setores (internos) e parceiros de negócios (externos) para que desenvolvam as atividades de forma coordenada e interligada, com o objetivo de obter melhor desempenho operacional, vantagem competitiva?

6. Competitividade

- a) A empresa busca diferenciação que possa representar vantagem competitiva, em relação com seus concorrentes na estratégia de desenvolvimento de suas atividades que possa resultar uma vantagem de custo ou de valor oferecido ao cliente em relação a os seus concorrentes? (combinação de elementos, competências e estratégia diferencial da empresa que resulte em sucesso da organização).
- b) A empresa identifica aumento de produtos concorrentes no mercado, motivados pela dificuldade de atendimento na quantidade ideal para atender a demanda?

7. Sistema da Informação na Logística

- a) A empresa considera o sistema de informação fundamental nas atividades logísticas?
- b) A empresa tem convicção de que a eficiência nas atividades logística e planejamento das operações podem ser aprimorados com o compartilhamento de informação com seus parceiros de negócio?
- c) Que tecnologias da informação estão sendo utilizadas pela empresa? Como se relacionam?