

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

GLÊNIO STÂNEO VIEIRA LOBATO

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE  
CONSTRUÇÃO DE JOÃO PESSOA – PB: UMA VISÃO ETNOMETOLÓGICA**

**João Pessoa – PB  
2013**

**GLÊNIO STÂNEO VIEIRA LOBATO**

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE  
CONSTRUÇÃO DE JOÃO PESSOA – PB: UMA VISÃO ETNOMETOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Serviço de Estágio  
Supervisionado em Administração, do Curso  
de Graduação em Administração, do Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade  
Federal da Paraíba, em cumprimento às  
exigências para a obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.

.

Orientador: Profº. Adm. Jorge de Oliveira Gomes, Ms.

**João Pessoa – PB  
2013**

L7961 Lobato, Glênio Stâneo Vieira.

Logística de distribuição: estudo de caso em uma empresa de materiais de construção de João Pessoa–PB: visão etnometodológica./ Glênio Stâneo Vieira Lobato. – João Pessoa: UFPB, 2013.

54f.:il.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Jorge de Oliveira Gomes.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Logística. 2. Distribuição. 3. Transporte. 4. Etnometodologia I.  
Título.

Ao (à) Professor Jorge de Oliveira Gomes,

Solicitamos examinar e emitir parecer acerca do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno **Glênio Stâneo Vieira Lobato**.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Hellen Silva, Dra  
Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

GLÊNIO STÂNEO VIEIRA LOBATO

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE  
CONSTRUÇÃO DE JOÃO PESSOA – PB: UMA VISÃO ETNOMETOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Profº. Adm. Jorge de Oliveira Gomes, Ms.  
(Profº. Orientador)

---

Profº Ms.Ivan Ramos Cavalcanti  
Examinador I

A minha família e amigos, pelo apoio incondicional, compreensão e afeto.

**Dedico.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por iluminar meu caminho e me dar forças para seguir sempre em frente, além da incomensurável oportunidade de poder fazer e concluir este curso de Graduação.

A minha família e amigos pelo apoio e compreensão.

A todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio têm qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”

Fernando Pessoa



LOBATO. Glênio Stâneo Vieira. **LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO:** Estudo de Caso, Utilizando a Etnometodologia, em uma Empresa de Materiais de Construção de João Pessoa – PB. João Pessoa, 2013. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Paraíba, 2013.

## **RESUMO**

O estudo monográfico em questão possui como escopo a descrição do processo logístico com foco na função da distribuição na Empresa COMFIL - Materiais de Construção Ltda. A pesquisa busca apresentar os principais aspectos relacionados à logística, tendo enfocando o transporte e a distribuição, funções estas, que serão abordadas no levantamento do referencial teórico, que abrangerá também a evolução da logística, bem como seus conceitos e definições. Por meio do trabalho almeja-se ainda evidenciar a importância da distribuição no processo logístico para que seja alcançada a efetividade do gerenciamento operacional, enfatizando seus principais aspectos, principalmente no que tange a coordenação do fornecimento, para melhorar as atividades logísticas, que devem ser executadas de forma conjunta, acentuando a função e uso do transporte e distribuição para o sucesso destas atividades. O estudo pode ser classificado como exploratório e qualitativo, com base na pesquisa bibliográfica para oferecer suporte teórico ao trabalho monográfico, utilizou-se ainda a etnometodologia como técnica de pesquisa qualitativa, tendo em vista que o pesquisador é membro da empresa onde a pesquisa foi realizada. Conclui-se que ao se identificar a problemática da empresa, no que se refere a insatisfação dos clientes perante a morosidade na entrega das mercadorias, observou-se que a adoção de ações para otimizar a logística de distribuição, seria essencial para melhorar a qualidade do serviço prestado.

**Palavras – chave:** Logística. Distribuição. Transporte. Etnometodologia.

LOBATO. Glênio Stâneo Vieira. **LOGISTICS DISTRIBUTION:** Case Study Using Ethnomethodology, in a Company for Building Materials in João Pessoa - PB. João Pessoa, 2013. Originally presented as a work of completion, Federal University of Paraíba, 2013.

## **ABSTRACT**

The monographic study in question has scoped description of the logistics process with a focus on distribution function in COMFIL Company - Building Materials Ltda. The research seeks to present the major aspects related to logistics and focusing on transport and distribution, these functions, which will be addressed in the survey's theoretical framework, which will also cover the development of logistics as well as their concepts and definitions. Through the work aims to further highlight the importance of distribution logistics process in order to reach the effectiveness of operational management, emphasizing its main aspects, especially regarding the coordination of supply, to improve logistics activities that must be performed jointly, accentuating the function and use of the transmission and distribution to the success of these activities. The study can be classified as exploratory and qualitative, based on the literature to support the theoretical monograph, we used still ethnomethodology as qualitative research technique, considering that the researcher is a member of the company where the research was conducted . We conclude that by identifying the problems of the company regarding customer dissatisfaction towards the delay in delivery of goods, it was observed that the adoption of measures to optimize the logistics of distribution, it would be essential to improve the quality of service provided.

**Key-words:** Logistics. Distribution. Transportation. Ethnomethodology.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DA QUESTÃO PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 LOGÍSTICA.....	15
2.2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA.....	18
2.3 A LOGÍSTICA NO MEIO EMPRESARIAL.....	20
2.4 ATIVIDADES PRIMÁRIAS.....	23
2.4.1 Atividades de Apoio.....	24
2.5 GERENCIAMENTO LOGÍSTICO.....	27
2.6 O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO.....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	33
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4 ETNOMETODOLOGIA .....	36
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
4.1 A EMPRESA.....	37
4.2 A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO COMFIL – Materiais de Construção Ltda.....	39
4.3 AÇÕES PARA MELHORIA DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO NA COMFIL – Materiais de Construção Ltda.....	41
4.3.1 Otimização do Sistema de Distribuição.....	41
4.3.2 Melhoria da Distribuição Física.....	44
4.3.3 Melhoria do Fluxo de Informações.....	46
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO SEMI – ESTRUTURADO.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Até poucos anos atrás a logística empresarial, como estrutura organizada e integrada, era solenemente ignorada pela maioria das empresas manufatureiras e prestadoras de serviços. Com a abertura comercial, a partir do início da década de 90, tornou-se crescente a necessidade das empresas desenvolverem maior competitividade no mercado.

A realidade do mercado evidencia a competitividade que as empresas estão inseridas. Neste sentido, a satisfação do público-alvo ganhou maior importância no contexto da gestão, visto que possibilita a conquista e fidelização dos clientes. O segmento de vendas de materiais de construção está inserido nesta realidade.

A satisfação é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar, entre elas, oferecer produtos e serviços de qualidade, além de preços e prazos. Nesse ponto, destaca-se a importância estratégica da função de distribuição na logística das organizações, tendo em vista que a mesma é fundamental para que os produtos sejam entregues de forma rápida e eficiente.

Em processos de serviço, as falhas parecem ser inevitáveis (SLACK *et al.*, 1996), pois há uma grande quantidade de fatores que influenciam no seu resultado e, alguns deles, não estão no controle direto da empresa. Este argumento é fundamentado pelo fato de que os erros são características inevitáveis de todo o esforço humano, como também na entrega de serviços. Quando a falha acontece, cabe à empresa prestadora fazer uso de estratégias para a solução do problema, de modo a não só minimizar o efeito do ocorrido, mas também garantir a manutenção do seu cliente.

Neste processo, a logística tem grande importância no seu resultado, operacionalizando as estratégias desenhadas pelas empresas e, por conseguinte, viabilizando a construção e a manutenção do seu relacionamento com os clientes.

Em tal cenário, pode-se afirmar que para se desenhar e implementar estratégias eficazes, faz-se necessário conhecer as variáveis que influenciam o seu sucesso, de modo não só a controlá-las, mas também a levá-las em consideração na formulação das referidas estratégias. Considerando que em operações de serviços sempre haverá falhas, a logística vem a ser importantíssima no processo de relacionamento, pois esta objetiva prover o cliente com os níveis de serviço desejados, evitando assim, que os clientes cancelem o seu vínculo com a empresa prestadora.

O estudo monográfico em questão possui como escopo a descrição do processo logístico com foco na função da distribuição na Empresa COMFIL - Materiais de Construção

Ltda. A pesquisa busca apresentar os principais aspectos relacionados à logística, tendo enfocando o transporte e a distribuição, funções estas, que serão abordadas no levantamento do referencial teórico, que abrangerá também a evolução da logística, bem como seus conceitos e definições.

O trabalho visa evidenciar a importância da distribuição no processo logístico para que seja alcançada a efetividade do gerenciamento operacional, enfatizando seus principais aspectos, principalmente no que tange a coordenação do fornecimento, para melhorar as atividades logísticas, que devem ser executadas de forma conjunta, acentuando a função e uso do transporte e distribuição para o sucesso destas atividades.

É preciso acentuar que a distribuição é um item de fundamental importância, essencial para atingir o objetivo logístico de disponibilizar as mercadorias no tempo certo, nas condições adequadas ao menor custo possível.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DA QUESTÃO PROBLEMÁTICA

De acordo com Diesel (2001) o setor da construção civil é um dos mais importantes do país devido ao seu volume, capital circulante, utilidade dos produtos e principalmente, pelo significativo número de empregados.

Véras (2003) afirma que a influência da construção civil em nosso país é bastante significativa, pois além de ser importante para o desenvolvimento econômico nacional, apresenta-se tecnologicamente com intensidade crescente, e envolve consigo estruturas sociais, culturais e políticas.

A autora acima destaca ainda que a construção civil é um forte setor para o desenvolvimento de um país, impactando a produção, os investimentos, o emprego e o nível geral de preços, devido terem importante participação no Produto Interno Bruto (PIB).

Dados do Sindicato da Indústria da Construção Civil em João Pessoa apontam que as vendas de imóveis cresceram de forma vertiginosa nos últimos cinco anos. Os dados demonstram a expansão da construção civil na capital paraibana, que reflete diretamente na venda de materiais de construção, elevando as vendas no mercado.

Em um contexto de crescimento do mercado, faz-se necessário que as empresas busquem se destacar da concorrência, para tanto, devem investir em ações que as tornem mais eficientes, com processos otimizados, objetivando minimizar as falhas.

Observa-se que a entrega dos produtos da COMFIL - Materiais de Construção Ltda. não está ocorrendo de forma satisfatória, dificultando assim, os processos e operações da

organização. Neste cenário, a logística para a entrega dos produtos está ocorrendo de forma demorada, visto que a entrega de uma parte da mercadoria depende de transporte terceirizado, que nem sempre se mostra disponível quando solicitado, o que faz com que as mercadorias levem de 48 a 72 horas para ser entregues aos clientes, muitas vezes gerando insatisfação por parte dos mesmos.

Para compreender e até mesmo obter respostas ao problema apresentado anteriormente, pretende-se apresentar os conceitos em etapas prioritárias, onde se procurará compreender os métodos utilizados nas áreas de Recebimento, Armazenagem e, principalmente Distribuição das mercadorias. Uma vez obtidos os dados teóricos de tais conceitos, será desenvolvido um comparativo com a realidade encontrada na empresa em estudo, visando elencar sugestões para possíveis melhorias, relacionando a teoria vigente na literatura, a prática empresarial.

Considerando que as operações logísticas possuem uma forte influência no desempenho organizacional das atividades econômicas, entende-se que no setor de materiais de construção esta influência é essencial, na medida em que gerencia o fluxo físico de uma grande diversidade de produtos, que variam desde itens básicos como areia e tijolos, que servem para a base da construção, até produtos altamente sensíveis e sofisticados usados nos acabamentos.

Entende-se que o estudo da logística pode aumentar a competitividade da empresa já que trata e se preocupa com o processo que engloba o gerenciamento do fluxo físico de materiais, iniciado com a fonte de fornecimento e prosseguindo da aquisição até o ponto de consumo.

Para Ballou (2001) a logística empresarial tem a missão de disponibilizar o produto ou o serviço certo, no lugar correto, no tempo adequado e nas condições desejadas pelos clientes, dessa forma contribuindo para a melhoria do nível de serviço da empresa e aumentando sua lucratividade. A logística trata do planejamento e da administração do fluxo de bens, serviços e informações na cadeia de suprimentos de uma empresa e atualmente é vista como fator essencial para o alcance de competitividade.

Objetivando melhorar o sistema logístico da empresa foco do estudo, vislumbrando até uma conseqüente redução de custos e gerar maior satisfação para os clientes, será desenvolvida uma solução a fim de que seja viabilizada uma estratégia para oferecer um melhor suporte a logística existente. Para tanto, formulou-se a seguinte questão problemática: **Quais ações podem ser adotadas visando otimizar a logística de distribuição na empresa COMFIL - Materiais de Construção Ltda.?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O mercado vem apresentando um alto índice de competitividade no ramo de materiais de construção, realidade esta que obriga as organizações, inseridas neste contexto, a se empenharem para conquistar a fidelização dos clientes. Do ponto de vista empresarial, elaborar um estudo acerca da logística e da função Distribuição é bastante relevante, haja visto que as organizações estão cada vez mais preocupadas com a qualidade do serviço prestado, diminuição de custos e otimização do processo e operações, objetivando criar assim um diferencial competitivo.

Ballou (2001) salienta que os estudos na área de transportes e distribuição são de fundamental importância para a logística, na qual o transporte é normalmente seu principal componente.

De acordo com Novaes (2007) a área logística é altamente competitiva, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, que exige das empresas maior agilidade, melhores performances e a constante procura por redução de custos; é neste cenário de constantes e crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço/produto que a logística assume papel fundamental entre as diversas atividades e departamentos da organização, buscando dar suporte para que a mesma atinja seus objetivos.

Ainda conforme o autor supracitado, a logística passa a ser uma das maiores preocupações dentro das empresas, esta deve abranger toda a movimentação de materiais, interna e externa à organização, incluindo a chegada de matéria – prima, estoques, produção e distribuição até o momento em que o produto é colocado a disposição do consumidor final.

A logística tem por finalidade prover a otimização nos níveis de rentabilidade nos serviços de distribuição por meio do planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo dos produtos. (NOVAES, 2007)

A pesquisa em questão justifica-se por focar uma temática de grande relevância sob o ponto de vista acadêmico, empresarial e pessoal, uma vez que a logística é essencial para disponibilizar os produtos certos, no lugar adequado, na hora desejada.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de logística de distribuição para empresa COMFIL – Materiais de Construção Ltda., visando aumentar a competitividade da mesma perante seus concorrentes.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar por meio de levantamento teórico os principais aspectos relacionados ao processo logístico com foco na função distribuição;
- Avaliar o processo logístico de distribuição da empresa – Materiais de Construção Ltda. - mapeando pontos fortes, oportunidades de melhorias;
- Sugerir ações para melhorias do processo de Logística e Distribuição na organização.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LOGÍSTICA

Muito se fala a respeito da logística como sendo, atualmente, a responsável pelo sucesso ou insucesso das organizações. Porém, o que se pode perceber no mercado é que muito pouco se sabe sobre as atividades logísticas e como as mesmas devem ser definidas nas organizações. É importante então evitar que situações de modismo acabem por influenciar o uso errado da palavra e, o que seria muito pior, de suas técnicas e atividades. Mas, afinal, o que é realmente a logística?

“No âmbito das estratégias empresariais, é denominada “logística” a atividade que serve para oferecer aos clientes artigos comerciais, produtos e serviços com rapidez, a baixos custos e com satisfação.” (KOBAYASHI, 2000, p.17)

O *The Council of Logistic Management U.S.A.* define logística como o processo de planejar, implementar, controlar o fluxo e armazenamento eficiente e efetivo de matérias primas, materiais em processos, produtos finais, serviços e a informação desde o ponto de origem até o ponto de consumo (TRIGUEIRO, 2001, p. 155).

Segundo Ballou (1995, p.38):

Logística empresarial tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviços desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isto é conseguido através da administração adequada das atividades-chave da logística – transportes, manutenção de estoques, processamento de pedido e de várias atividades de apoio adicionais.

Define-se logística como o planejamento, organização e controle do conjunto de atividades de movimentação e armazenamento que facilitam o fluxo de material e produtos, desde a fonte de suprimento até o consumo, para satisfazer a demanda ao menor custo, incluindo os fluxos de informações e controle (TRIGUEIRO, 2001).

Fleury (2000, p.27) afirma que:

A logística é um verdadeiro paradoxo. É, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. Neste contexto, o que vem fazendo da logística um dos conceitos gerenciais mais modernos, são dois conjuntos de mudanças: o primeiro de ordem econômica, e o segundo de ordem tecnológica. As mudanças econômicas criam novas exigências competitivas, enquanto as mudanças tecnológicas tornam possível o gerenciamento eficiente e eficaz de operações logísticas cada dia mais complexas e demandantes.

Fleury (2000) prossegue afirmando que 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.

Para que se alcancem bons resultados logísticos, as empresas tem encontrado como solução a ênfase na otimização do atendimento ao cliente (NOVAES, 2004), levando para estes os serviços ou produtos requeridos no tempo e local corretos.

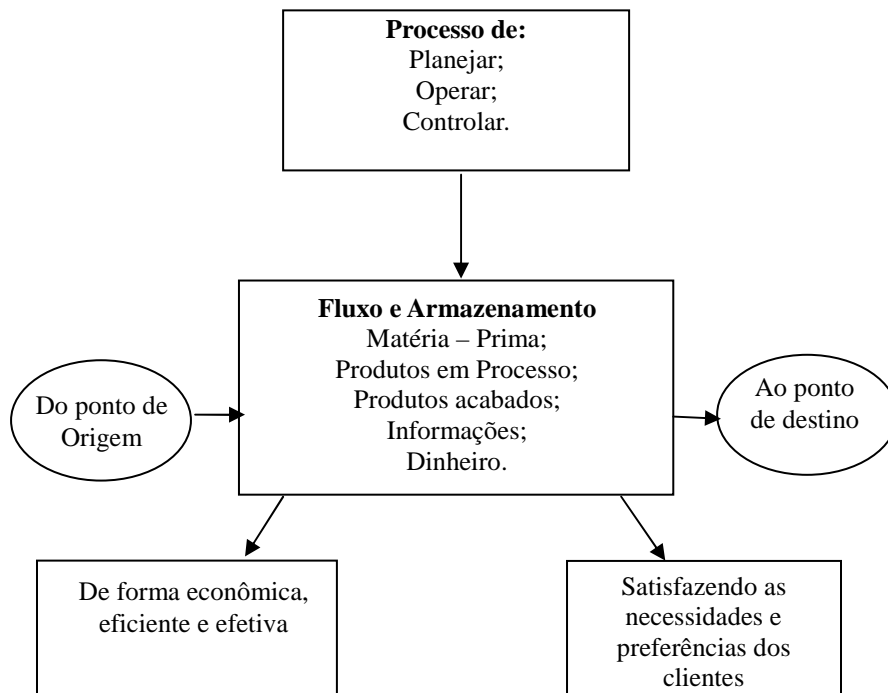
A partir dessa premissa, deve-se focar no desenvolvimento de executivos, treinando-os para desenvolver uma visão holística e integradora, para desenvolver capacidades de liderança frente aos colaboradores, visando à formação de uma cultura de trabalho em equipe e uniformização da informação e, desta maneira, todos trabalhem em prol de um único objetivo. Caso contrário, os problemas operacionais logísticos resultantes da má circulação de informação e integração da equipe afetarão o resultado final.

Em suma, a utilização eficiente da logística na empresa, utilizando-a com enfoque estratégico no negócio, pode alavancar os resultados da organização, tornando-a competitiva e diferenciada frente ao mercado consumidor, somando e fidelizando clientes.

As finalidades da logística podem ser compendiadas nos “8 R” seguintes, conforme Kobayashi (2000): a) *Right Material* - materiais justos; b) *Right Quantity* - na quantidade correta; c) *Right Quality* - de justa qualidade; d) *Right Place* - no lugar correto, adequado; e) *Right Time* - no tempo justo; f) *Right Method* - com o método justo; g) *Right Cost* - segundo o custo justo; h) *Right Impression* - com uma boa impressão.

Diante do que foi exposto, é possível verificar que a logística objetiva aumentar o grau de satisfação do cliente, sendo aplicada nas áreas funcionais e em campos de atividades da organização, a fim de que esta se mantenha na competitividade do exigente mercado.

A Figura 1 abaixo contém os principais elementos conceituais da logística, que começa com o desenho e aprovação do processo, seguidos da implementação e operação:



**Figura 1: Principais Elementos Conceituais da Logística**

Fonte: Adaptado de Kobayashi (2000).

A atividade logística abrange aspectos relacionados ao transporte, distribuição, armazenagem, manuseio e embalagens, abordados neste estudo sob a ótica dos conhecidos estudiosos na área, demonstrando que a logística pode ser implementada pelas mais diferentes empresas, sejam estas de pequeno, médio e grande porte.

De acordo com o conceito criado pelo *Concil of Supply Chain Management Professionals* (CLCMP) (2010)<sup>1</sup> – a logística é parte dos processos da cadeia de suprimentos, e tem como responsabilidades planejar, implementar e controlar de maneira eficiente e efetiva o fluxo direto e reverso e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

A logística está envolvida em todas as etapas da produção, do serviço ou do fluxo de informação e, por isso, tem importante papel na satisfação do cliente, já que erros na logística certamente serão sentidos pelo consumidor final.

Sendo assim, a logística deve constantemente estar focada no consumidor final, para atender seus anseios e necessidades. De acordo com Novaes (2007), a logística está ligada à

<sup>1</sup>Conselho de Profissionais de Supply Chain Management (CSCMP). Disponível em: <http://cscmp.org/>. Acesso em: 17 de abril de 2012.

disseminação da informação que os consumidores requerem no que diz respeito ao produto ou serviço solicitado.

A logística é essencial para o sucesso das organizações e aumento da competitividade, de forma geral, o processo de logística é visto como fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização, constitui-se em uma diretriz premente para a organização que busca expandir seu mercado de atuação, aumentando a vantagem competitiva.

Novaes (2007, p.13) aponta que “é a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto por parte do consumidor, no momento desejado, pois o prazo de entrega de produtos, quando descumprido, é motivo de grande descontentamento dos consumidores, o que acaba prejudicando a imagem das empresas que não atendem aos prazos.

Com base no que foi exposto anteriormente pode-se constatar que todos os autores pesquisados inferem que a logística é a chave de muitos negócios por diferentes motivos, entre os quais se citam o alto custo de operação das cadeias de abastecimento.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA

Iniciando pelo estudo da etimologia, segundo Araújo (2003) existem algumas versões para a origem da palavra Logística: alguns autores afirmam que ela é originária da palavra francesa “*Loger*”, que significa acomodar, alojar. Enquanto que outros autores afirmam que é derivada do grego “*Logos*” (razão) que significa “a arte de calcular”.

Durante toda a história surgiram várias denominações até chegarmos à denominação atual (“administração da logística”), validada pela *Council of Supply Chain Management Professionals-CSCPM*, tais como: distribuição, logística empresarial, administração de materiais, administração da cadeia de abastecimento, logística de distribuição etc. Mas, apesar de diferentes denominações, todas se referiam a uma mesma função que era gerenciar o fluxo dos produtos ao longo da cadeia produtiva até o seu consumo (RAZZOLINI FILHO, 2006).

Para Bussinger (2003) a logística existe desde os tempos bíblicos, onde os líderes militares já se utilizavam dessa ferramenta na preparação das guerras. Como os combates eram longos e nem sempre ocorriam próximo às localidades, isto exigia que as tropas carregassem tudo o que iria ser empregado, necessitando de grandes deslocamentos de um lugar para outro.

Para fazer chegar carros de guerra, grandes grupos de soldados e também transportar armamentos pesados aos locais de combate, era necessária uma fantástica organização logística. Envolve a preparação dos soldados, do transporte, da armazenagem e, principalmente, da distribuição de alimentos, munição e armas, entre outras atividades.

Durante muitos séculos, a logística esteve associada apenas à atividade militar. Assim, desde a história antiga, os principais acontecimentos históricos que trouxeram para a humanidade grandes inovações advieram das guerras, nas quais os estrategistas militares se depararam com a necessidade de prover e transportar mantimentos, combustíveis e munições que possibilitassem a manutenção de exércitos envolvidos em batalhas.

Christopher (1997) relata que a capacidade de prover o suprimento é fator determinante de sucesso ou fracasso em batalha, decidindo, na maioria das vezes, o destino de uma guerra. E a logística desempenha papel fundamental neste processo por ser a principal responsável pelo ressuprimento de tropas situadas em frente de batalha. Além disso, a logística é considerada na organização militar de guerra como uma estratégia decisiva de velocidade.

Neste contexto, segundo Dunnigan e Masterson (2000, p. 229) a logística como estratégia na guerra “se traduz na rapidez com que um comandante consegue se deslocar e obrigar as suas tropas (armadas, abastecidas e alimentadas) a realizar manobras (de ataque, defesa ou manutenção do terreno) numa zona de combate.”

Ferrante (1990) relata que a logística possui origem militar, onde o historiador grego Heródoto, descrevendo a preparação de Ciro para invadir a Grécia, qualificou a logística como sendo parte das artes militares que se destina a assegurar às forças armadas todos os meios necessários para a sua sobrevivência no campo de batalha, incluindo melhores condições de movimentação, abastecimento, alojamento e transporte de tropas.

Conforme Faria (2003), a primeira tentativa de definir logística foi feita pelo Barão Henri de Jomini, general de Napoleão (1779-1869), em seu compêndio *Arte da Guerra*, no qual declara que a logística é a arte da prática de movimentar exércitos, ou seja, tudo ou quase tudo no campo das atividades militares, exceto o combate. Percebe-se que, etimologicamente, os conceitos se complementam e fornecem um sentido amplo, além do seu emprego na área militar.

Outra versão da evolução do conceito de logística também é apresentada por Musetti (2000, p. 56, grifo nosso) em cinco fases distintas:

- a) **Fase I** – período anterior a 1990: Aparecimento do termo logística (logistics);
- b) **Fase II** – do início do século XX até a década de 50: Essa fase foi influenciada pelo movimento da racionalização do trabalho uma vez que a produção em massa necessitava de grandes quantidades de matérias-primas para atender à expansão dos mercados;
- c) **Fase III** – década de 50 até o início dos anos 60: Os destaques nessa fase ocorreram no campo da tecnologia e na área do pensamento organizacional. O conceito de sistema gerou uma visão de estrutura para o entendimento dos complexos relacionamentos internos à organização, englobando as atividades logísticas.
- d) **Fase IV** - anos 60 até o final da década de 70: Surge uma nova realidade: o setor de marketing. A forte concorrência externa vem despertar as empresas para um novo conjunto de transformações mundiais emergentes, como a integração agregando vantagens competitivas, e as preocupações volta-se para os de transportes e de distribuição física;
- e) **Fase V** – década de 80 até o início dos anos 90: Os novos processos de administração aplicados nesse período proporcionam destaque à logística no planejamento estratégico das empresas, assumindo uma função e coordenação de atividades de diferentes áreas.

Atualmente, a globalização encontra-se em fase avançada de desenvolvimento e, com o incremento do uso da Internet por pessoas em todo o mundo, surge mais um fator que requer cuidado por parte do setor de logística que é o fator espacial, pois as empresas globais têm demanda de todas as partes do mundo e devem atendê-la. Assim sendo, os sistemas logísticos devem adequar-se a essa nova realidade, tornando-se os mais ágeis e flexíveis possíveis para poderem sustentar-se perante as variações de mercado, de demanda e a manterem-se competitivos no mercado (RAZZOLINI FILHO, 2006).

### 2.3 A LOGÍSTICA NO MEIO EMPRESARIAL

Segundo Gallo (2002), em tempos de globalização e de alta competitividade empresarial, a Logística, hoje em dia, é sem sombra de dúvidas o grande diferencial em termos de gestão administrativa.

Vários autores apontam que o ideal é dispor ao consumidor o produto certo, no momento certo, no lugar certo, isto é, atender ao desejo ou à necessidade das pessoas. Assim, a logística exige que a postura de gerenciamento dos processos seja no sentido de uma integração com a adoção de soluções simples e/ou tecnologicamente viáveis, adequadas ao contexto real, independentemente do grau de investimento aplicado às várias infra-estruturas necessárias à movimentação de bens e serviços.

Para Fayet (2002, p. 2) é condição que se deve construir uma consciência e postura empresarial para integração na implementação dessas infra-estruturas logísticas, formando um verdadeiro sistema logístico integrado, constituído de informações desde o ponto inicial

daquela determinada cadeia produtiva, até chegar ao mercado consumidor final, bem como a flexibilidade necessária na solução de adversidades e diferenciações ao longo dessa mesma cadeia produtiva.

Ainda para Fayet (2002) outro fator muito importante na implementação de sistemas logísticos é a necessidade permanente de redução dos custos operacionais nesse sistema, que se traduz na diminuição do percentual de participação na formação dos custos desses produtos, relativos ao transporte, sistemas logísticos internos à empresa e movimentação de bens e serviços. Essa redução dos custos remete à questão da competitividade das organizações ou cadeias produtivas, portanto, das regiões onde essas organizações estão instaladas.

A forma integrada, ou não, de como os sistemas logísticos são implementados na empresa e nas relações externas a esta, tem como consequência essencial oferecer, ou não, condições para o aumento da competitividade das cadeias produtivas onde estão inseridas.

Drucker (1999, p. 136) afirma que “os dois diferenciais das organizações do futuro serão o design e a capacidade de entrega no prazo e forma desejados pelos consumidores”. De acordo com Fayet (2002, p. 3):

Quanto à logística, nessa afirmação, estão implícitos dois conceitos essenciais, a necessidade de reelaborar o processo de implementação logística, considerando a integração e as demandas dos consumidores/clientes como os norteadores das atividades empresariais e a agregação de valor percebido pelo cliente em relação ao produto-serviço que está sendo oferecido. Atualmente, as organizações têm tido uma necessidade cada vez maior de aplicar a logística como uma forma eficaz de agregar valor ao produto, demonstrando o somatório dos benefícios em relação ao custo total de propriedade.

Segundo Christopher (1997) a logística é quase única em sua capacidade de causar impacto, tanto sobre as percepções de benefícios dos clientes quanto o custo total de propriedade necessário para a obtenção do produto-serviço. Sendo assim,

O modo com que a logística deveria estar sendo aplicada nas organizações parece de importância essencial na determinação do grau de competitividade destas, que dão formação a uma cadeia produtiva que, por sua vez, forma a competitividade de um conjunto de cadeias produtivas, e, conseqüentemente, de um conjunto de organizações, corporações, instituições públicas e privadas e cadeias produtivas, atuantes e determinantes da competitividade de uma região e/ou país (CHRISTOPHER, 1997, p. 41).

Outro fator que se insere no contexto de uma logística integrada é a obtenção de informações gerenciais confiáveis para o processo de tomada de decisão, que também tem

criado problemas de grande impacto. Essas questões estão relacionadas com o mau uso das tecnologias de informações disponíveis, seu planejamento e implantação, em geral, não atendendo aos quesitos básicos de conectividade, relação custo/benefício, necessidade de serviços, quantidade e qualidade de atualizações e colaboração entre os componentes.

Complementarmente à questão das informações gerenciais, o aspecto relevante a ser considerado, também, tem sido a falta de aplicação de técnicas gerenciais como Gestão Participativa, Planejamento e Administração Estratégica, Teoria das Restrições e outras, que, muitas vezes, estão implementadas dentro das empresas, mas desconsiderando a visão sistêmica e integradora para toda a cadeia produtiva que necessita da logística.

Em função dessa prática desordenada das atividades logísticas dentro e fora da empresa, Colin (1996) trata a Teoria da Macrologística, na qual considera as atividades de organização social e econômica e suas conseqüências sistêmicas como essenciais à implementação de sistemas logísticos integrados e atendentes de várias cadeias produtivas. Nessa visão, estão inseridos elementos culturais dos setores produtivos e das regiões onde estão inseridas, definindo esses como determinantes das relações sistêmicas estabelecidas.

Em outros tempos, havia uma forma diversa de se administrar, bem mais empírica, com a qual as empresas sequer tomavam conhecimento de pontos que hoje são de vital importância e imprescindíveis, tais como, prazos a cumprir, qualidade, inovação tecnológica e a apuração real de seus custos logísticos, que hoje se sabe giram em torno de 30% do *overhead* (custos) das empresas (COLIN, 1996).

Para Gallo (2002) quem contrariar um preceito básico da Logística: os produtos devem estar nos lugares certos, na hora certa, nas quantidades certas e ao menor custo possível ao cliente, será derrotado pela marca concorrente.

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

Ela trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.



## 2.4 ATIVIDADES PRIMÁRIAS

As atividades primárias são de grande importância para o gerenciamento logístico, são os principais atores da logística, são elas que influenciam diretamente nos custos, sendo:

### a) Transporte

Um dos principais componentes da logística, através dos transportes, há o fluxo de mercadorias do lugar de origem ao seu destino, representando um custo significativo em seus processos. Bowersox (2006, p. 274) cita que as “empresas de transporte oferecem dois serviços principais: movimentação de produtos e armazenagem de produtos”.

Item importante, pois os produtos precisam chegar ao local desejado conforme a necessidade, de forma eficaz e sem avaria. Necessitando de uma infra-estrutura adequada de acordo com o produto movimentado e condições externas de ambiente.

### b) Manutenção de Estoque

Segundo Barbieri e Machline (2006, p. 10) “estoques são valores referentes a materiais existentes (matérias-primas, materiais de consumo, produtos em processo, produtos acabados etc.) relacionados com as atividades-fins da organização.”

A necessidade de se manter estoque ocorre devido às oscilações frequentes de demanda. Atender as necessidades dos clientes é um fator primordial para qualquer organização. Quando um cliente procura um produto, o mínimo que se espera é que esteja disponível no momento e lugar certo. A manutenção de estoque é muito importante para as organizações podendo representar entre 20% a 40% de seus custos totais impactando diretamente nas suas operações. Ter um equilíbrio entre oferta e demanda seria o ideal para qualquer organização, pois, a necessidade de se manter estoque seria mínima, diminuindo assim seus custos (BALLOU, 2007).

Outros motivos também podem elevar os estoques como: distância de fornecedores, sistemas de distribuições e entraves burocráticos. Para algumas organizações a manutenção de estoque se faz essencial, para isso é necessário um bom planejamento para que a manutenção de estoque não se torne um custo oneroso. Tudo isso deve ser considerado na hora de decidir os níveis de estoques que a organização irá utilizar.

### c) Processamento de Pedidos

Uma das atividades primárias que compõe a logística, apesar de não representar altos custos quando comparados a transporte e manutenção de estoque, mas essencial no cumprimento de tempos para a chegada de bens e serviços aos clientes (BALLOU, 2007).

Um bom processamento de informações permite a empresa se planejar melhor para o atendimento ao cliente, prevenindo demanda e atendendo o cliente com produtos disponíveis. Processamentos ineficazes podem prejudicar a imagem da organização no mercado, com pedidos não atendidos ou, simplesmente, a emissão de pedidos errados.

O processamento de pedidos inicia todo o processo de movimentação de um fluxo de informações de grande importância, através dele é possível antever necessidades de demanda e poder gerenciar melhor o fluxo de materiais. Dentre as interfaces do cliente e a empresa fornecedora está a entrada de pedidos que segundo Ballou (2007, p. 266) “[...] Envolve a maneira pela qual a informação de venda é fornecida, o que é transmitido e como é feita a comunicação. O objetivo é obter o máximo de velocidade e precisão ao mínimo custo”.

As atividades primárias são consideradas o 'ponto crítico' das operações logísticas, os clientes buscam o produto certo na hora e no lugar desejado, e a missão da logística é prover isso aos clientes.

#### **2.4.1 Atividades de Apoio**

São aquelas que proporcionam suporte para as atividades primárias, procurando contribuir no sucesso da organização.

##### a) Armazenagem

A armazenagem representa a administração dos espaços necessários para os estoques. Viana (2002, p. 308) cita que:

O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição.

Para as organizações que trabalham com produtos armazenados, é um fator importante a considerar já que pode influenciar nos custos envolvidos com a logística.

## b) Manuseio de Materiais

Ligada a armazenagem e a manutenção de estoque. Envolve toda a movimentação de materiais, podendo ser matéria-prima ou produtos acabados no local de estocagem.

O manuseio de materiais é utilizado em transporte de pequenas quantidades e distâncias, realizado em depósitos, fábricas e lojas, e em transbordo. Ballou (2007, p. 172) cita que “[...] Seu interesse concentra-se na movimentação rápida e de baixo custo das mercadorias.

Para operações rápidas é preciso operar de forma eficaz, como em hospitais, lojas, escolas entre outros.

## c) Embalagem

Nas operações logísticas fazer as movimentações de produtos e materiais sem danificá-los e a baixos custos é um de seus objetivos. Uma boa embalagem contribui para uma movimentação sem dano, além de facilitar o manuseio e a armazenagem (BALLOU, 2007).

A embalagem pode ser um facilitador na hora da venda, podendo influenciar a escolha do cliente na hora da aquisição, podendo facilitar também no manuseio.

## d) Obtenção

É a atividade que proporciona ao produto ficar disponível, no momento exato, para ser utilizado pelo sistema logístico. É o procedimento de avaliação e da seleção das fontes de fornecimento, da definição das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da pela qual o produto é comprado. É uma área importantíssima de apoio logístico e, também, um setor de obtenção de enormes reduções de custo da organização (POZO, 2004, p. 24).

## e) Programação do Produto

A programação da produção diz respeito a questões como: quando, onde e quanto produzir. Nessa etapa, a logística tem um grande papel que é dispor a chegada de materiais para não interferir na execução da produção. Segundo Ballou (2007, p. 237) “[...] Como a capacidade de produção é limitada e muitas vezes geograficamente dispersa, prover as

mercadorias certas no instante e local necessário para a manufatura é uma preocupação crítica”.

#### f) Manutenção de Informação

Atividade bastante necessária para o fluxo eficiente dos sistemas logísticos, otimizando os processos e operações na organização.

É a função que permitirá o sucesso da ação logística dentro de uma organização para que ela possa operar eficientemente. São as informações necessárias de custo, procedimentos e desempenho essenciais para correto planejamento e controle logístico. Portanto, uma base de dados bem estruturados, com informações importantes sobre o cliente, sobre os volumes de vendas, sobre os padrões de entregas e sobre os níveis dos estoques e das disponibilidades físicas e financeiras que servirão como base de apoio a uma administração eficiente e eficaz das atividades primárias e de apoio do sistema logístico (POZO, 2004, p. 24).

Uma informação eficaz permite a organização se planejar melhor em suas atividades cotidianas. É um facilitador nas operações da organização, sem informação não tem como uma empresa operar corretamente no dia-a-dia, ela é o elo na hora de decidir o que comprar, onde, de quem, como acontecerá a entrega, o pagamento, entre outros fatores importantes para uma organização.

A informação é um fator crucial nos dias atuais, sem ela não tem como prever demandas, previsão de vendas, estoque disponível, produtos em processos, transações realizadas, sendo extremamente importante para a empresa.

Para uma perfeita operação logística, é preciso uma visão holística de todas as operações que a envolvem, devem ser entendidas como um fluxo único, em prol de um benefício para atingir um objetivo.

Segundo Moura (2003, p. 20):

Logística deve ser vista como um processo abrangente que integra o fluxo de materiais e informações, desde a fase de projeto e planejamento de um produto, desenvolvimento de fornecedores, recebimento de matérias-primas e componentes, produção, armazenagem, distribuição e transporte, de forma a atender as necessidades do cliente.

Através da logística, as empresas podem se tornar competitivas no mercado, desempenhando atividades eficientes, proporcionando a seus clientes níveis de serviços adequados, e aperfeiçoando suas operações. A logística está hoje presente em qualquer

organização, mesmo que indiretamente, desde compras, transporte e recebimento, todas essas operações envolvem a logística. Então, o pleno conhecimento dela se faz essencial, proporcionando uma melhoria para a organização que deseja utilizá-la.

## 2.5 GERENCIAMENTO LOGÍSTICO

Quanto ao gerenciamento logístico existem três pontos importantíssimos para um bom gerenciamento. O primeiro: encurtar o fluxo logístico, ou seja, diminuir o tempo entre fornecedores e clientes finais.

Segundo Christopher (2002, p. 23) “A presença de estoques na cadeia de suprimentos, sejam eles de componentes, subconjuntos, semimanufaturados ou produtos acabados, inevitavelmente aumenta o comprimento do fluxo logístico”. Para um fluxo logístico mais eficiente, deve-se buscar uma integração com os fornecedores, desenvolvendo parcerias para uma visão do mercado mais eficaz, beneficiando todos.

O segundo se refere a visibilidade do fluxo logístico, onde muitas coisas acabam passando despercebidas, afetando o gerenciamento, como gargalos e estoques elevados. Sob a ótica de Moura (2003) a visibilidade da logística descreve a capacidade de uma empresa em ampliar o acesso dos funcionários aos dados de planejamento interno, ampliar sua própria visibilidade as informações de parceiros comerciais com acesso aos empresariais.

E o terceiro e último, é gerenciar a logística como um sistema, analisando sua produtividade referente ao mercado, assim como as necessidades de serviço e custo, integrando fornecedores com clientes.

[...] O gerenciamento logístico exige que todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor sejam vistas como um sistema interligado – tendo, como problema principal, o fato de que o impacto de uma decisão tomada em qualquer parte do sistema afetará o sistema inteiro (CHRISTOPHER, 2002, P. 24).

A logística reúne uma série de atividades que tem como objetivo proporcionar apoio nas suas operações bem como suas atividades essenciais primárias responsáveis pelo seu funcionamento.

## 2.6 O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO

A distribuição física é um item importante na logística, através dela é que a mercadoria fica disponibilizada ao cliente. A distribuição precisa ser eficaz para que as operações ocorram da melhor forma possível, para que cheguem na hora desejada e de forma satisfatória.

Hara (2005, p. 86) define que “A distribuição física é o transporte dos materiais a partir do produtor até o consumidor”. Para a organização, a distribuição se torna uma atividade de grande relevância, pois os produtos precisam estar disponíveis na hora e nas condições que os clientes desejarem. Clientes específicos possuem necessidades, na maioria das vezes, exclusivas, cabendo a organização satisfazê-los.

Alguns dos conceitos a serem analisados na hora de decidir a localização de uma empresa são: a verificação da localização de fornecedores, clientes, armazéns e centro de distribuições, para facilitar o escoamento de mercadorias da empresa, o fluxo de produtos, incluindo-se nisso o transporte.

Com a crescente competitividade no mercado global e em todos os segmentos da economia mundial, algumas questões tornam-se elementos primordiais para as organizações, entre elas o sistema de distribuição e colocação dos produtos nas prateleiras dos clientes com alto nível de serviços, buscando, sempre, atender a seus desejos e necessidades (POZO, 2004, p. 185).

Pontos a serem considerados numa distribuição são a redução de custos através de estoques, mão de obra, equipamentos e tempo. Uma questão que apresenta isso é descrita por Moura (2003, p. 261):

Podemos fazer melhor nossas rotas, e com economia de custos, baseados numa malha geográfica de distribuição otimizada, com redução de quilometragem, combustível e tempo, considerando horários mais recomendáveis para descarregamento, horários de livre circulação, aproveitamento maior da capacidade dos veículos, redução no número de veículos utilizados, etc.

Uma distribuição mais eficiente também passa principalmente pela redução de custo, é nela que a empresa pode se diferenciar perante os concorrentes. A tecnologia também pode ser uma grande aliada na hora de se fazer uma distribuição mais eficiente, através de softwares que facilitam o processo como um todo. Dentre esses se pode citar o Sistema de Gerenciamento de Transporte (TMS) que possui como funcionalidade a gestão de frotas e fretes, roteirizadores, controle de carga, dentre outros. Pode-se também citar outras

tecnologias como o Sistema de Posicionamento Global (GPS), e a utilização de etiquetas inteligentes, que visam facilitar a identificação da carga (MOURA, 2003).

A utilização da tecnologia facilita a distribuição de produtos, além de poderem diminuir os custos com a operação, considerada uma das mais onerosas na logística. O uso da tecnologia pode também reduzir tempo e promover uma operação mais eficiente, com redução de papéis e burocracias.

A utilização de distribuição na maioria das vezes é através de seus canais de distribuições, que de acordo com o mercado é decidido a melhor forma de distribuição.

Segundo Pozo (2004, p. 186) “Canal de distribuição é o caminho pelo qual os produtos passam, desde o pedido até o cliente final, sendo principalmente os centros distribuidores, atacadista e varejista”. Participando uma ou várias empresas que compartilham do mesmo fluxo do produto, na cadeia.

Outra definição explanada por Hara (2005, p. 86) é a seguinte “Canal de Distribuição é o caminho particular pelo qual os produtos passam – centros de distribuição (armazém, depósito), atacadistas e varejistas”.

Nos canais de distribuição podem-se ter vários caminhos a serem percorridos até a chegada ao cliente. A empresa deve avaliar qual o melhor percurso para a chegada de seu produto ao consumidor. Para Webster (1991) existem vários tipos de canais que um fornecedor pode escolher para distribuir seus produtos que são:

- a) Agentes: são aqueles que focam suas atividades na função de vendas e não chegam a possuir fisicamente o produto negociado, podendo, também, desenvolver atividades de informação de mercado para o produtor;
- b) Intermediários (*Brokers*): são aqueles que podem agir em nome tanto dos compradores quando dos fornecedores, negociando preços e mercados de atuação. Geralmente, trabalham mais com matérias-primas e produtos padronizados. Raramente movimentam fisicamente o produto ou se envolvem nos processos de pagamento;
- c) Distribuidores (*Jobbers*): são atacadistas ou distribuidores que se especializam mais por tipo de produto que oferecem, servindo a outros canais mais próximos do usuário;
- d) Atacadistas (*Merchant Wholesaler*): são aqueles que obtêm a posse física de um bem e desenvolvem a maioria das funções de um canal;
- e) “entregadores” (*Drop shippers*): são aqueles que desenvolvem funções de venda, crédito, informação de mercado, entre outras, e tomam todas as providências para a entrega direta do produtor para o usuário.

Para a execução de um serviço eficiente de entrega a empresa tem que priorizar o canal de distribuição. Segundo Bertaglia (2003, p. 30) as atividades da distribuição “abrange as funções de gestão e controle de estoque, manuseio de materiais ou produtos acabados, transportes, armazenagem, administração de pedidos, análise de locais e redes de distribuição, entre outros”.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na pesquisa há vários requisitos para se seguirem na caracterização da metodologia a ser usada, segundo Gil (2002) o método científico propõe a observação imparcial dos fatos que deve levar a capacidade de discriminar, entre todas as variáveis ligadas ao fenômeno, quais são as mais relevantes para se chegar a um resultado verdadeiro.

À luz do tema e dos objetivos propostos, tendo em vista que o presente estudo apresenta peculiaridades quanto à contemporaneidade, complexidade e amplitude desta pesquisa, as técnicas adotadas serão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, apenas a título de ilustração.

O estudo pode ser classificado como exploratório e qualitativo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho terá abordagem qualitativa com uso de pesquisa descritiva exploratória. Descritiva por que tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo (GIL, 2002).

Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

A análise exploratória de dados é utilizada para organizar, medir, analisar e apresentar os dados referentes às variáveis de uma pesquisa, informando sobre sua distribuição, tendências, variabilidade e explicando informações subjacentes ao fenômeno estudado (BAPTISTA; CAMPOS, 2007, p. 168).

Godoy (1995) identifica outra forma de abordagem para classificar as pesquisas, apontando dois tipos de pesquisa: a qualitativa e a quantitativa. As pesquisas qualitativas não procuram enumerar ou medir os eventos estudados, nem empregam instrumental estatístico na análise de dados quando se faz na pesquisa quantitativa. Este tipo de abordagem envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, procurando compreender os fenômenos, segundo as perspectivas dos participantes em estudo.

Como o estudo abordará um objeto específico, ou seja, uma organização específica, o pesquisador por possuir um bom nível de acesso às informações pode concentrar-se e

envolver-se num estudo profundo do objeto de estudo, de maneira alcançar um amplo e detalhado conhecimento, sendo assim, o presente trabalho constitui também em um estudo de caso.

Segundo Fonseca (2002) o estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa que vem conquistando crescente aceitação na área da ciência social. É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. De acordo com Roesch (1996) o estudo de caso trata-se de uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A empresa objeto de estudo vem se aperfeiçoando em seus projetos e procurando uma forma de utilizar a sua logística com eficácia e comprometimento no dever e responsabilidade o qual possui.

Pode-se inferir que a população da empresa é composta por seus 30 colaboradores, dentre estes, pretende-se selecionar um funcionário responsável pela área de logística, responsável pela entrada e saída de materiais para responder as questões do instrumento de pesquisa, uma vez que este profissional possui um amplo conhecimento acerca dos processos e operações da organização.

A amostragem adotada neste estudo foi definida como: não probabilística do tipo intencional, pois o entrevistador irá dirigir o foco da pesquisa ao supervisor de logística da empresa.

Marconi e Lakatos (2006) definem como técnica não-probabilística a que não faz uso de formas aleatórias de seleção, tornando-se impossível a aplicação de fórmula estatística para o cálculo, podendo afirmar que o tipo mais comum de amostra dessa técnica é a intencional significando que o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa será o questionário composto por 10 questões subjetivas. Também será utilizada como fonte de coleta de dados documentos da empresa, além da técnica de observação direta.

De acordo com Chizzotti (2001, p. 55),

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistematicamente e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

As questões abordarão os temas pertinentes estudados de forma a mensurar qualitativamente os fatores que englobam as ações de logística e de sua possível renovação, como será mostrado na seqüência.

### 3.4 A ETNOMETODOLOGIA

A etnometodologia foi incluída neste trabalho por se tratar de uma metodologia qualitativa que “se refere a um método que as pessoas possuem. É um conhecimento dos assuntos cotidianos que pode ser revelado em forma de explicações práticas.” (GARFINKEL, 2006). Para este autor, as práticas são realizações contingentes em que todo o ambiente deve ser entendido como auto-organizador no que diz respeito ao seu reconhecimento e ordem social.

Consideramos pertinente a inclusão da etnometodologia tendo em vista que o pesquisador é membro da empresa onde a pesquisa foi realizada e, conforme Bispo e Godoy (2011):

Os estudos etnometodológicos tratam os trabalhadores e não os pesquisadores como *experts*. Assim, a busca é pela compreensão de como o trabalho é realizado e como os problemas são detectados e resolvidos pelos trabalhadores em um contexto coletivo (RAWLS, 2008 apud BISPO; GODOY, 2011).

Os procedimentos etnográficos que utiliza, caracterizando-os em dois níveis e duas instâncias: a observação participante passiva (primeiro momento) e a observação participante ativa (segundo momento); e, as entrevistas etnográficas informal e formal. O ritual aqui

descrito, demonstra a necessidade de o pesquisador etnógrafo, ser capaz de ver uma situação social e transformá-la em palavras que descrevam fielmente essa realidade.

Por ser este o principal foco deste estudo, embora o que foi dito até aqui seja indispensável ao contexto, a etnometodologia, corrente que surge na sociologia, vem influenciar a pesquisa qualitativa, a partir da descrição e da observação, prioritárias, à explicação qualitativa do social.

Podemos dizer, então, que etnometodologia é uma expressão utilizada, não apenas para definir procedimentos adotados pelo pesquisador, mas sim definir o campo de investigação e os processos desenvolvidos pelos atores que serão estudados em seu dia-a-dia.

A etnometodologia é a pesquisa empírica dos métodos que os indivíduos utilizam para dar sentido e ao mesmo tempo realizar as suas ações de todos os dias: comunicar-se, tomar decisões, raciocinar. Para os etnometodólogos, a etnometodologia será, portanto, o estudo dessas atividades cotidianas, quer sejam triviais ou eruditas, considerando que a própria sociologia deve ser considerada como uma atividade prática.

Garfinkel (2006) toma como fontes principais de sua obra os estudos de Talcott Parsons e Alfred Schütz, autores contemporâneos, mas com itinerários diferentes. O primeiro, nascido nos EUA, desenvolveu importante obra que veio influenciar o pensamento americano, e o segundo, imigrante, embora sem formação universitária, salvo no fim da vida, publicou muitos artigos, fez conferências, deixando a marca de suas idéias na sociologia contemporânea.

Para melhor compreensão, é necessário voltar numa atitude retrospectiva deste estudo e verificar que o pensamento de Schütz se coloca na confluência da fase final do pensamento de Husserl, procurando discutir o problema dos fundamentos das ciências sociais.

Segundo Schütz (1979 apud GARFINKEL, 2006) há uma diferença básica entre a estrutura do mundo social e a estrutura do mundo natural. Na primeira, observa-se que a sua realidade é dificilmente mensurável e que a experimentação é quase impossível; já na segunda, a medida, a experimentação e a formulação de leis expressam proposições e princípios, sem necessidade de recorrer a provas.

O primeiro trabalho de Schütz foi então, o de confrontar a fenomenologia com a sociologia de Weber, procurando descobrir a origem das categorias da consciência, próprias às ciências sociais. Nos EUA, continuando com seus estudos na tentativa de compreender os fatos fundamentais da vida do ser humano, a interpretação de Schütz (1979 apud GARFINKEL, 2006) nos indica três tipos de compreensão. Um que se mostra como forma vivida e experimentada no conhecimento cotidiano e nos afazeres humanos, outro que se

coloca como problema epistemológico e o terceiro como um método particular em ciências sociais.

A primeira compreensão requer a análise do comportamento social em relação aos motivos e finalidades. A segunda (epistemológica), aquela que investiga o mundo vivido em seu plano transcendental (eidético) e, finalmente, a terceira (compreensão) como método particular das ciências sociais, retoma a investigação do mundo da vida, face à situações qualitativamente diferentes.

Com esta última colocação interpretativa de compreensão, anuncia um método sociológico, capaz de melhor compreender as ações do ser humano, sejam estas claras ou obscuras, pois de uma maneira ou de outra, nunca estará isolada ou divorciada do mundo. O importante para Schütz é a maneira pela qual os atores definem sua situação e sua ação.

Desta forma, com os estudos de Garfinkel (2006), a representação simbólica emanada de diferentes linguagens, que preexistem como sistemas de referências e como recursos eternos e estáveis, através da etnometodologia vai posicionar-se de outro modo: a relação entre ator e situação não se deve a conteúdos culturais nem a regras, mas será produzida por processos de interpretação. Com este pensamento, diz ele, chegamos a um novo paradigma sociológico. A etnometodologia nos permite passar de um paradigma normativo para um paradigma interpretativo.

Garfinkel (2006) define a marca de seus estudos, por circunstâncias práticas, dada esta relevância, adota para suas investigações o exercício empírico de valorizar desde as atividades banais da vida cotidiana até os acontecimentos extraordinários. Não existe para ele diferença categorial, ou pesos e medidas, pois a análise é feita a partir do método usado pelos atores para definir e organizar suas ações, porque esta ou aquela situação ocorrem assim e não de outra maneira.

Portanto, busca-se a compreensão dos métodos de todas as práticas sociais, assim como do próprio método utilizado pelo pesquisador. Neste ponto, explica Coulon (1995 apud GARFINKEL, 2006) afasta-se das idéias de Dürkheim sobre os fatos sociais, não os considera realidade objetiva, mas como construções práticas do próprio indivíduo. O fato social deixa de ser um objeto estável para ser produto da atividade contínua dos homens quando estes se colocam em ações. Por isso, a importância de analisar as atividades de todos os dias como se fossem métodos que os membros da sociedade utilizam para tornar essas atividades racionais a qualquer objetivo prático.

Seu primeiro trabalho se efetua observando a maneira pela qual, em um júri, os jurados formavam juízos de valor. Para isto, faz a seguinte indagação: como podemos ser

participantes de um júri, resolver sobre o verdadeiro e o falso e decidir sobre o que os outros falam, dizendo da pessoa a ser julgada, se culpada ou não? Esta foi a interrogação que serviu de alicerce a Garfinkel (2006), utilizando a etnometodologia.

Percebe que os jurados, embora afirmem realizar suas interpretações de forma científica e neguem usar o senso comum, não o fazem, nem cientificamente, nem tão no senso comum. Parte então do pressuposto, para sua investigação, de que etno não significa fazer parte de um grupo. Só se é membro de um grupo quando dominamos a linguagem comum daquele grupo.

Estas reflexões encontram eco diante dos registros e relatos de resultados obtidos com a utilização da pesquisa etnometodológica ou mesmo de procedimentos etnográficos, utilizados para desvendar o cotidiano escolar ou mesmo outros momentos e episódios do dia-a-dia da prática social.

Pode-se dizer então, que etnometodologia é o estudo científico de formas de fazer comuns que os indivíduos comuns utilizam, para bem fazer suas ações cotidianas. O problema é descobrir como os atores fazem suas coisas comuns, trazer à luz do dia o modo como os atores sociais fabricam o seu social. Assim, ao final da análise dos resultados da pesquisa quantitativa, apresentamos as percepções do pesquisador com base na etnometodologia.

### 3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto à análise dos dados, o estudo será de natureza qualitativa, onde será realizada a análise de conteúdo para as questões abertas no intuito de obter as devidas conclusões a partir da transcrição da entrevista desenvolvida.

A análise de conteúdo “criada inicialmente como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicações em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão, hoje é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa” (FONSECA, 2002, p. 53).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O capítulo a ser apresentado foi elaborado visando disponibilizar as informações obtidas através da pesquisa realizada na empresa COMFIL Materiais de Construção Ltda., localizada no Bairro do Cristo Redentor, cidade de João Pessoa – PB.

As informações obtidas por meio do instrumento de pesquisa foram tratadas qualitativamente, sendo assim, a análise foi elaborada com base no conteúdo das respostas, buscando extrair os significados das questões centrais da pesquisa.

### **4.1 A EMPRESA**

A realidade do mercado evidencia a competitividade que as empresas estão inseridas. Neste sentido, a satisfação do público-alvo ganhou maior importância no contexto da gestão, visto que possibilita a conquista e fidelização dos clientes.

A satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar: oferecer produtos e serviços de qualidade, além de preços e prazos. Desta forma, o presente estudo foi desenvolvido com a meta de otimizar o sistema de distribuição de mercadorias da empresa revendedora de materiais de construção COMFIL - Comercial Figueiredo, visando entregar a mercadoria em tempo hábil, sem atrasos, buscando a satisfação do cliente.

O estudo de caso em questão foi elaborado na empresa distribuidora e revendedora de materiais de construção denominada COMFIL - Comercial Figueiredo. A empresa onde foi desenvolvida a pesquisa está situada a Rua Heronides Meira Vasconcelos, 2160, Cristo Redentor, João Pessoa – PB. Os dados foram coletados junto ao supervisor de logística, que atua no setor de entrada e expedição de mercadorias.

O estabelecimento se enquadra no ramo de comércio varejista de materiais de construção, comercializando diversos itens, dentre eles, citam-se: materiais elétricos, hidráulicos, ferragens, pintura, derivados do cimento, louças, pias e tanques, metais sanitários, entre outros.

No presente capítulo, pretende-se expor as atividades desempenhadas no setor de logística da empresa, bem como detalhar as ações de melhorias a ser implementadas, visando uma maior eficiência na distribuição e logística dos produtos comercializados.

A empresa é formada por um quadro funcional composto por vinte colaboradores, sendo que desse total, dois funcionários atuam no setor administrativo, outros dois no setor de

entrega, um no controle de estoque, sendo apenas um proprietário-gerente. Os demais trabalham no recebimento e armazenamento dos produtos e no setor de vendas.

Trata-se de uma empresa família de pequeno porte que foi fundada no ano de 1999, possuindo doze anos no mercado de materiais de construção. Sendo esta optante pela forma de tributação com base no Simples Federal, onde a contabilidade da empresa é feita por uma firma especializada.

Utiliza-se um sistema gerencial para seu controle comercial, fiscal, financeiro e de estoque. Sua carteira de clientes é formada na sua maioria por pessoas jurídicas do ramo de atividade de construção civil. Na empresa são processadas as seguintes operações: recebimento, cadastramento, precificação, armazenamento, venda e distribuição dos produtos.

Atualmente, a empresa possui cerca de quinhentos clientes cadastrados, efetuando compras periodicamente, onde os pedidos são realizados através de pré-venda pelos vendedores. A atividade de venda é totalmente baseada no contato pessoal, exercida pelo próprio dono da organização e pelos vendedores.

A frota é composta por 2 caminhões próprios, havendo terceirização do transporte no período de incremento das vendas. Por não possuir software de roteirização, as rotas a serem seguidas são feitas manualmente. O controle de materiais é realizado por um sistema próprio desenvolvido para as necessidades da empresa, no qual são processadas as vendas e atualizado o estoque.

O galpão onde a empresa está instalada conta com uma infra-estrutura adequada. Apresenta prateleira metálica em dois níveis nos cantos das paredes e possui duas portas exclusivas para ventilação, o que deixa o ambiente bastante arejado, neste local os produtos são encaminhados à área de recebimento para serem devidamente cadastrados.

O capítulo ora apresentado buscou focar as atividades desenvolvidas na área de distribuição dos materiais, onde, devido a grande demanda, houve a necessidade de terceirizar parte das mercadorias, e com isso, surgiram diversos problemas, como atrasos e insatisfação dos clientes.

#### 4.2 A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO COMFIL – Materiais de Construção Ltda.

Na presente análise almejou-se realizar um levantamento de informações em relação a percepção do entrevistado no tocante aos pontos inerentes ao processo logístico da organização, visando identificar quais são os aspectos mais pertinentes a serem abordados.



Na primeira questão do instrumento de pesquisa, buscou-se identificar junto ao entrevistado se existem estratégias bem definidas. Por meio da resposta obtida, pode-se considerar que a empresa não adota nenhuma estratégia. Sendo assim, com a falta da mesma, a empresa não consegue determinar quais são os seus objetivos básicos, para posteriormente, implementar as ações adequadas, o que é extremamente preocupante, uma vez que a estratégia oferece a organização um norte, direcionando a mesma para concretização dos objetivos e metas.

Para ratificar o que foi afirmado anteriormente, Luiz Filho (2005) infere que a estratégia engloba todas as atividades críticas da empresa, fornecendo a ela um senso de unidade, direção e propósito, assim como facilita as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente. Daí sua essencial importância.

Os gestores da empresa precisam compreender como equilibrar e sintonizar através do uso de estratégias, os processos e operações, especialmente na logística de distribuição, para que a organização possa se manter competitiva e principalmente, satisfazer as necessidades de seus clientes.

Considera-se que os clientes representam o ativo mais importante para uma organização, sendo assim o seu sucesso e sua existência dependem essencialmente deles. Para que isso aconteça, a satisfação dos mesmos em relação à empresa é o ponto-chave para que a mesma se desenvolva e para que possa se mantenha competitiva no mercado em que está inserida.

Segundo Kotler (2000, p.546) “o cliente busca continuamente um melhor valor, entretanto, quando está satisfeito as chances de não trocar de prestador de serviços aumentam significativamente”.

Desse modo, ao não satisfazer plenamente as demandas dos seus clientes, a COMFIL – Materiais de Construção Ltda. corre sério risco de não se manter sustentável no mercado, uma vez que o seu problema no tocante a distribuição irregular dos produtos tem gerado insatisfações por parte de seus clientes, portanto, persistindo esta deficiência na distribuição, estes migrarão para outras empresas do ramo.

Em continuidade a análise dos dados obtidos, apresentou-se uma questão central para a entrevistada, ou seja, indagou-se para esta se a logística é priorizada na organização, a resposta, portanto foi “não”. Sendo assim, pode-se inferir que a logística não é compreendida como sendo uma função estratégica para a empresa, uma vez que a mesma não é vista como prioridade. Isto explica o problema no que diz respeito a distribuição e aos atrasos na entrega dos pedidos para os clientes.

A questão seguinte buscou identificar se há falhas neste setor, o entrevistado apontou que sim, existem deficiências, principalmente em relação a distribuição, o que acaba gerando atrasos, isto pode ser reforçado através da pergunta anterior, onde constatou-se que a logística não é priorizada na COMFIL – Materiais de Construção Ltda.

Buscou-se identificar se existe um comprometimento no que se refere a entrega dos produtos solicitados dentro do prazo estipulado, o entrevistado inferiu que não há um comprometimento. Isto dificulta até mesmo a implementação de uma estratégia, pois para que a mesma seja eficiente, faz-se necessário o comprometimento dos funcionários para melhorar a qualidade geral do serviço prestado.

Almejou-se colher informações acerca da existência de um contrato de exclusividade por parte da empresa, para terceirizar a entrega do produto, de acordo com o colaborador, existem contratos, mas não de exclusividade, neste ponto, salienta-se que a empresa deve estabelecer um relacionamento de parceria com uma organização que atua no ramo de distribuição, propondo exclusividade, com base em melhores preços, demonstrando para a organização parceira os benefícios de se trabalhar com a COMFIL – Materiais de Construção Ltda., principalmente em regime de exclusividade.

A questão seguinte almejou identificar se o colaborador concorda haver necessidade de uma renovação na logística da empresa, portanto, a entrevistada inferiu que sim, em um mercado globalizado e altamente competitivo, é essencial aderir a novas estratégias e ferramentas para melhorar a gestão, e neste caso, a logística de distribuição.

Objetivou-se identificar qual função logística necessita de mais reformulações devido às dificuldades encontradas. Sendo assim, o entrevistado respondeu que a função de distribuição é a mais precária, pois se constatou os freqüentes atrasos na entrega dos produtos, e também, tendo em vista que é por meio desta função que são disponibilizados os produtos da empresa, daí sua importância e urgência para adotar ações visando otimizá-la.

O instrumento de pesquisa buscou colher informações acerca das vantagens que uma renovação na logística de distribuição proporcionaria para a empresa, com isso, a colaboradora entrevistada relatou que os pontos mais vantajosos seria uma maior rapidez e efetividade na entrega dos produtos solicitados, bem como a satisfação dos clientes.

### 4.3 AÇÕES PARA MELHORIA DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO NA COMFIL – Materiais de Construção Ltda.

#### 4.3.1 Otimização do Sistema de Distribuição

A primeira atividade buscou implementar um novo sistema de distribuição, visando agilizar a entrega dos produtos, diminuir os custos e dinamizar a logística de transporte da organização.

A distribuição física é um item importante na logística, através dela é que a mercadoria fica disponibilizada ao cliente. A distribuição precisa ser eficaz para que as operações ocorram da melhor forma possível, para que cheguem na hora desejada e de forma satisfatória.

Hara (2005, p. 86) define que “A distribuição física é o transporte dos materiais a partir do produtor até o consumidor”. Para a organização, a distribuição se torna uma atividade de grande relevância, pois os produtos precisam estar disponíveis na hora e nas condições que os clientes desejarem. Clientes específicos possuem necessidades, na maioria das vezes, exclusivas, cabendo a organização satisfazê-los.

Alguns dos conceitos a serem analisados na hora de decidir a localização de uma empresa são: a verificação da localização de fornecedores, clientes, armazéns e centro de distribuições, para facilitar o escoamento de mercadorias da empresa, o fluxo de produtos, incluindo-se nisso o transporte.

Com a crescente competitividade no mercado global e em todos os segmentos da economia mundial, algumas questões tornam-se elementos primordiais para as organizações, entre elas “o sistema de distribuição e colocação dos produtos nas prateleiras dos clientes com alto nível de serviços, buscando, sempre, atender a seus desejos e necessidades” (POZO, 2004, p. 185).

Pontos a serem considerados numa distribuição são a redução de custos através de estoques, mão de obra, equipamentos e tempo. Uma questão que apresenta isso é descrita por Moura (2003, p. 261):

Podemos fazer melhor nossas rotas, e com economia de custos, baseados numa malha geográfica de distribuição otimizada, com redução de quilometragem, combustível e tempo, considerando horários mais recomendáveis para descarregamento, horários de livre circulação, aproveitamento maior da capacidade dos veículos, redução no número de veículos utilizados, etc.

Uma distribuição mais eficiente também passa principalmente pela redução de custo, é nela que a empresa pode se diferenciar perante os concorrentes. A tecnologia também pode ser uma grande aliada na hora de se fazer uma distribuição mais eficiente, através de softwares que facilitam o processo como um todo.

Dentre esses podemos citar: o Sistema de Gerenciamento de Transporte (TMS) que possui como funcionalidade a gestão de frotas e fretes, roteirizadores, controle de carga, dentre outros. Podemos também citar outras tecnologias como o Sistema de Posicionamento Global (GPS), e a utilização de etiquetas inteligentes, que visam facilitar a identificação da carga (MOURA, 2003).

A utilização da tecnologia facilita a distribuição de produtos, além de poderem diminuir os custos com a operação, considerada uma das mais onerosas na logística. O uso da tecnologia pode também reduzir tempo e promover uma operação mais eficiente, com redução de papéis e burocracias.

A utilização de distribuição na maioria das vezes é através de seus canais de distribuições, que de acordo com o mercado é decidido a melhor forma de distribuição. Segundo Pozo (2004, p. 186) “Canal de distribuição é o caminho pelo qual os produtos passam, desde o pedido até o cliente final, sendo principalmente os centros distribuidores, atacadista e varejista”. Participando uma ou várias empresas que compartilham do mesmo fluxo do produto, na cadeia.

Outra definição explanada por Hara (2005, p. 86) é a seguinte “Canal de Distribuição é o caminho particular pelo qual os produtos passam – centros de distribuição (armazém, depósito), atacadistas e varejistas”.

Nos canais de distribuição podem-se ter vários caminhos a serem percorridos até a chegada ao cliente. A empresa deve avaliar qual o melhor percurso para a chegada de seu produto ao consumidor. Neste ponto, destaca-se a importância de se implementar um novo sistema logístico,

Através do modelo de implantação do Sistema Logístico de Distribuição de Razzolini Filho (2006), foram adaptados os passos de implantação do modelo que será aplicado na empresa: identificar as necessidades da organização em relação ao subsistema de suprimentos, de produção e distribuição física, a partir de uma visão externa (do mercado); identificar as atividades envolvidas no processo logístico; mapear os fluxos logísticos (de informações, físicos e financeiros), analisando formas de simplificar processos e atividades e tornar o sistema flexível; definir os recursos necessários para o funcionamento do Sistema Logístico

visando sua utilização; planejar mecanismos de avaliação e controle que possibilitem o acompanhamento operacional dos processos e atividades do Sistema Logístico; implementar o Sistema Logístico desenhado; Controlar o processo visando o aprimoramento contínuo.

No geral as empresas necessitam de um ótimo deslocamento de seus produtos em um período de tempo que seja bom para o seu consumidor. No decorrer da evolução mundial novo sistemas de distribuição são lançados com intuito de atender a consumidores cada vez mais bem informados, e, conseqüentemente mais exigentes.

Para a execução de um serviço eficiente de entrega a empresa tem que priorizar o canal de distribuição. Segundo Bertaglia (2003, p. 30) as atividades da distribuição “abrange as funções de gestão e controle de estoque, manuseio de materiais ou produtos acabados, transportes, armazenagem, administração de pedidos, análise de locais e redes de distribuição, entre outros”. Por isso, é fundamental a implementação de um eficaz sistema logístico. O fluxo das operações logísticas na COMFIL – Materiais de Construção Ltda. é apresentado no Quadro 1 por atividades como compras, recebimento, descarga, armazenagem, controle de estoque e separação.

Descrição	Atividades 1	Atividades 2	Atividades 3	Atividades 4
Compras	O representante do produto vai até a loja e apresenta o portfólio de produtos.	O comprador adquire determinada mercadoria de acordo com o que o representante apresenta como produto que terá bom giro.	Juntamente com o pedido do representante a empresa emite uma ordem de compras para controle interno.	O pedido é repassado à fábrica.
Recebimento	Ao produto chegar na loja um funcionário compara a nota fiscal com a ordem de compras.	Se estiver tudo certo o produto é lançado no estoque.	O caminhão é autorizado a entrar no pátio da loja para descarregar o produto.	
Descarga	A descarga do produto é realizada pelos funcionários	O conferente verifica a quantidade e qualidade do material.	O produto é armazenado no porta palete de acordo com seu endereçamento.	
Armazenagem	A armazenagem é feita de acordo com o giro e endereçamento dos produtos.			
Controle de estoque	É realizada a contagem de estoque e o cadastramento das mercadorias.		O produto é separado para entrega.	É realizada uma conferência do produto antes da entrega.
Separação	A separação do produto para entrega se da quando o pedido é autenticado no caixa.	O sistema emite uma ordem de separação.		

**Quadro 1: Fluxo das operações logística da empresa**

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Partindo da atividade de compra de materiais, na qual deve ser realizada por uma pessoa capacitada, é necessário analisar os custos / benefícios considerando fatores essenciais para efetuar a compra, como por exemplo, fornecedor, qualidade, preço e tempo.

No momento do recebimento, o material deve ter seu destino pré-definido, certificando sua qualidade através de pequenas amostras retiradas na hora do descarregamento da mercadoria e se a quantidade confere com as informações na ordem de compra, para após a mercadoria ser registradas no estoque da empresa.

#### **4.3.2 Melhoria da Distribuição Física**

A logística de cada empresa para completar seu ciclo produção-consumidor tem que levar em conta a importância da agilidade nas áreas de movimentação, distribuição e transporte de seus produtos. A velocidade e a consistência de todos os setores, da empresa são fatores importantes para a logística.

De acordo com Ballow (1993, p.40) “distribuição física é o ramo da logística que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa”. Passa a ser uma das atividades que tem custos mais representativos.

Sampaio (2003, p. 271) apresenta que “a logística de transporte busca a melhor forma de transferir uma mercadoria do seu ponto de origem ao seu destino final, com preço, qualidade e tempo compatíveis com as necessidades dos consumidores”. A distribuição física é uma parte da logística percebida diretamente pelo cliente, e isso a torna extremamente importante.

A distribuição física se preocupa principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com produtos que a empresa oferece para vender e nos quais não planeja executar processamentos posteriores. Desde o instante em que a produção é finalizada até o momento no qual o comprador toma posse dela, as mercadorias são responsabilidade do setor logístico, deve mantê-las no depósito da fábrica e transportá-la até o cliente.

A distribuição física esta sofrendo grandes transformações à medida que as empresas adotam sistemas de gestão de logística e operações globais, exigindo do mercado de transporte uma melhoria continua para que seja atendida à demanda crescente.

O objetivo geral da distribuição física atualmente é de levar o produto certo, no lugar certo, no momento certo, com o nível de serviço desejado e com o menor preço possível. O

seguimento da distribuição física envolve desde a saída do produto da fábrica até sua entrega final para o consumidor.

A atividade em questão buscou elencar pontos críticos para melhoria do processo de distribuição física na empresa. Há um leque diversificado de opções no que tange a função transporte, porém os dois principais fundamentos que norteiam a operação e gerenciamento do transporte e a economia de escala são obtidos com a diminuição do custo do transporte por unidade de peso, com cargas maiores. Cargas fechadas têm um custo menor por unidade de peso do que cargas fracionadas.

Foram avaliadas três categorias de decisões no tocante a distribuição física, com base nos estudos de Segundo Siqueira (1992):

- a) Análise da política de frete e tarifas;
- b) A política de estoque, que deve tentar o melhor equilíbrio entre custo e prontidão no atendimento do consumidor;
- c) Por último a política de armazenagem, que deve levar em conta o volume, a localização, a movimentação e o transporte dos estoques.

Alguns pesquisadores de áreas operacionais, analistas de distribuição e engenheiros têm trabalhado muito para melhorar o fluxo de mercadorias e reduzir custos unitários de estocagem e transportes (SUSSANS, 1994). Estruturar as relações entre os canais e mantê-los motivados, é sem dúvida, uma das tarefas mais árduas da administração de um sistema de distribuição. Os conflitos entre canais são frequentes. Em tese, os membros do canal deveriam complementar-se mutuamente, mas os conflitos acabam invariavelmente surgindo. O conflito pode ser entre canais diferentes (inter-canais) ou entre canais dentro de uma mesma categoria (intra-canais).

Ele pode surgir de várias fontes diferentes, entre elas podem ser citadas: a interdependência entre os membros, da sobreposição das funções de marketing desempenhadas por cada um, das diferenças de percepção que os canais têm entre si a limitação de recursos e valorização dos objetivos individuais em detrimento dos objetivos do sistema como um todo.

Antigamente a logística se preocupava apenas com custos de transporte e armazenamento, hoje em dia, seu escopo é mais amplo, reconhecendo que vários elementos como transporte, controle de estoque, armazenamento, empacotamento, manuseio dos produtos e outros mais, interagem entre si, agregando valor e gerando custos.

Os objetivos da distribuição física podem ser melhor entendidos se expressos em termos de eficácia e eficiência, a primeira sendo medida pelo nível de serviço prestado aos clientes da organização e a segunda medida pelo desempenho das numerosas atividades inter-relacionais.

#### **4.3.3 Melhoria do Fluxo de Informações**

Neste ponto buscou-se agregar valor ao serviço de logística através do uso da tecnologia e de um melhor fluxo de informações durante o processo. O que significa dizer que serão trocadas incertezas por informações que permitirão, através de um processo bem coordenado, minimizar os recursos necessários para a realização das atividades, sem perda de qualidade no atendimento ao cliente final.

A agregação de valor poderá surgir da oferta de entregas mais confiáveis e frequentes, em menores quantidades, da oferta de maior variedade de produtos, melhores serviços de pós-venda, maiores facilidades de se fazer negócio e sua singularização na organização. Todas essas facilidades poderão ser transformadas em um diferencial aos olhos do cliente, que pode estar disposto a pagar um valor mais alto por melhores serviços, que representem benefícios.

Essas idéias de melhoramento devem ser convincentes para a diretoria da empresa e ter o suporte das linhas que são chamadas para colocá-las em prática. Para continuar sem dificuldades essa série de atividades de renovação, necessita-se de pessoas com conhecimentos profundos e elevadas capacidades técnicas.

A redução de custos e melhoria do fluxo de informações se dará pela suavização e correta execução do fluxo de materiais que passará a ser feito de forma sincronizada com o fluxo de informações, possibilitando redução dos inventários, maior utilização dos ativos envolvidos, eliminação dos desperdícios, otimização dos sistemas de transporte e armazenagem, ou seja, haverá o emprego racional e a otimização de todos os fatores utilizados.

É evidente a necessidade de renovação da logística nas organizações, pois a mesmas possibilita às empresas abrir o mercado a uma base mais diversificada de clientes. O Quadro 2 elenca os pontos fortes e as opções de melhorias sugeridas.



<b>PONTOS FORTES</b>	<b>AÇÕES DE MELHORIA</b>
Localização estratégica	Contratação de novos funcionários
Carteira de Clientes já existentes	Treinamento para os funcionários
Possibilidade de Clientes em Potencial	Contratação de empresa de transporte terceirizado
Preços Competitivos	Ampliação do portfólio de produtos
Produtos de Qualidade	Adoção de um Sistema de Informação
Entrega das Mercadorias	Estreitar o contato com os clientes
Negociação de Preços e Prazos	Diminuir os níveis de estoque

**Quadro 2: Pontos Fortes e Sugestões de Melhorias**

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

O quadro acima apresenta os pontos fortes observados durante o desenvolvimento da pesquisa de campo na empresa COMFIL – Ltda., assim como propõem sugestões de ações visando a melhoria da logística na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi desenvolver uma proposta para melhoria da logística de distribuição das mercadorias na empresa COMFIL - Comercial Figueiredo Ltda., visando aumentar a competitividade da mesma perante seus concorrentes, buscando uma melhor qualidade em sua logística. No decorrer deste trabalho, com base nos estudos teóricos, observou-se que a competitividade tem exigido que as empresas desenvolvam vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes que envolvem tempo, custo e nível de serviços.

A logística surge como uma ferramenta poderosa, cujo maior objetivo é assegurar a satisfação do cliente, portanto, é necessário estruturá-la e sistematizá-la. A falha na prestação de serviços é inevitável, porém, gera no cliente insatisfação, onde a intenção de recompra futura, de produtos e serviços, ficará comprometida.

Ao se identificar a problemática da empresa, no que se refere a insatisfação dos clientes perante a morosidade na entrega das mercadorias, observou-se que a adoção de ações para otimizar a logística de distribuição, seria essencial para melhorar a qualidade do serviço prestado.

Faz-se necessário que o setor de logística desenvolva uma relação de parceria com a transportadora, vinculando ao desenvolvimento destes prestadores de serviço a relação de preço, qualidade e prazo de entrega.

A partir da definição das transportadoras contratadas devem ser realizados testes com as mesmas, por meio das rotinas de distribuição durante um mês, e caso a empresa atenda as necessidades e os requisitos da COMFIL - Comercial Figueiredo Ltda. celebra-se o contrato para um ano de prestação de serviço, e caso o serviço se mantenha no padrão esperado, o mesmo é renovado por mais um ano.

Caso aconteçam problemas de atendimento e distribuição, o contrato pode ser rompido antes de completar a vigência, tanto por parte da contratada como contratante, contando o aviso prévio de 30 dias, até ambas as empresas se organizarem.

O acompanhamento das entregas deve ser feito via sistema web de monitoramento das entregas. Este sistema *web* deve ser desenvolvido por uma empresa especializada em sistemas de gestão logística, sendo o mesmo adaptado conforme as necessidades da organização.

Em tais sistemas as informações são transmitidas via arquivos de EDI, tanto os dados das notas fiscais pela Comfil - Comercial Figueiredo Ltda., como os dados dos conhecimentos de transporte e ocorrências sobre as entregas.

Os valores de frete, prazos de entrega, estão neste sistema, entre outras ferramentas como simulações de frete, indicadores de desempenho de prazos de entrega e inconsistência de fretes. Havendo atrasos, a empresa contratada deverá informar a logística para que tome as ações necessárias, visando a solução dos problemas e a minimização dos atrasos.

Caso existam problemas com a transportadora, deverão ser realizadas reuniões com o responsável da transportadora pelo atendimento comercial se os problemas persistirem após as reuniões, a mesma é desvinculada da organização. As tomadas de decisões no setor devem ser realizadas em conjunto, pois todos devem estar cientes, desde a compra de materiais para a logística até investimentos na área para desenvolvimento da empresa.

Os custos com o transporte de distribuição na COMFIL - Comercial Figueiredo Ltda. devem ser padronizado. Portanto, todas as transportadoras terceirizadas devem possuir contrato de um ano, sendo assim, as tabelas de preços das mesmas estão acertadas em contrato, sem previsão de reajuste neste período.

A partir da definição dos preços, a COMFIL - Comercial Figueiredo Ltda. deve editar o contrato para o prestador de serviço, que terá o prazo de trinta dias para retornar com as assinaturas ou revisão de exigências. Após a assinatura de contratada e contratante são transmitidas as informações operacionais à contratada sobre carregamento, normas internas da empresa, entre outras exigências de atendimento, assim como a contratada também irá expor suas exigências e sua forma de trabalhar.

A partir de indicadores a empresa deverá desenvolver melhorias na logística de distribuição. Neste desenvolvimento de melhorias, concentram-se duas etapas, que são definir melhorias aos clientes a partir das dificuldades informadas e melhorias para os profissionais de logística, tanto no desenvolvimento de suas funções como o de inovações internas na empresa para a área em estudo.

É preciso um controle, um gerenciamento e uma dedicação especial por parte dos dirigentes e funcionários da organização. Isto se consegue investindo, sempre praticando e renovando a ciência chamada logística.

Por fim, sugere-se que sejam desenvolvidas novas pesquisas sobre áreas de suporte e integração a logística de distribuição, pois, conforme descrito neste trabalho, esta é uma área que estará representando a empresa ao cliente, ou seja, entregando o produto que o cliente comprou e, enquanto este não for entregue, não representará nenhum valor.

Além disto, é imprescindível que a empresa implemente um sistema de contrato com uma transportadora em regime de exclusividade para que não ocorram atrasos na entrega dos produtos, fazendo com que os mesmos sejam entregues imediatamente após a compra ou em

um prazo de 24 horas, desenvolvendo uma logística diferenciada para que os produtos, quando faturados, já estejam aptos para a entrega.

Como limitação do estudo pode-se citar a entrevista com apenas um dos supervisores da organização, além de um número restrito de questões, devido ao tempo de duração da entrevista. Como sugestão para estudos futuros, destaca-se ampliação da amostra e o aumento no número de questões inerentes a logísticas na empresa, também se sugere a implementação de um sistema logístico na mesma.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Aneide O. **Gestão Estratégica de Custos Logísticos**. Trabalho de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2003.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial** – transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1995.
- BAPTISTA, Makilim Nunes e CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- BARBIERI, José c.; MACHLINE, Claude. **Logística Hospitalar: Teoria e Prática**. São Paulo: saraiva, 2006.
- BATESON, John E. G. e HOFFMAM, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookmam, 2001.
- BISPO, M. S., GODOY, A. S. Compreendendo o processo de aprendizagem coletiva do uso de tecnologia como prática em agências de viagens: uma proposta etnometodológica. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35. 2011.
- BOWERSOX, Donald. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimento**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Central de Logística. **Seção de Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. Disponível em: [www.guiadotrc.com.br/logistica/inicial.asp](http://www.guiadotrc.com.br/logistica/inicial.asp). Acesso em 12 Abr. 2012.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DIESEL, Letícia. Caracterização das doenças profissionais na atividade de construção civil de Santa Maria – RS. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 6 p. Anais... CD Rom. Salvador: BA, 2001.
- FARIA, Ana C. **Uma Abordagem na Adequação das Informações de Controladoria à Gestão da Logística Empresarial**. Tese de Doutorado, USP, São Paulo, 2003.
- FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. UEC, 2002. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/7031703/01Joao-Jose-Saraiva-Apostila-Metodologia-de-Pesquisa>> Acesso em: 06 de abril de 2011.
- GARFINKEL, H. **Studios en etnometodología**. Barcelona: Anthropos. 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais.** Revista de Administração de Organizações, São Paulo. V. 35. n. 2, mai/jun.1995.

GUILHOTO, Lúcia F. M. e MILONE, Mário C. M. **Distribuição e Logística no Mercado Empresarial Brasileiro: Diagnóstico e Novos Desafios Com o Advento da Internet.** Ensaio MKT, V Semead.

HARA, Celso M. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing.** São Paulo: Alínea, 2005.

KOBAYASHI, Shunichi. **Renovação da logística – como definir estratégias de distribuição física global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KUEHNE, Maurício. **Logística Empresarial.** Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/4.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/4.pdf). Acesso em 25 Out. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

LUIZ FILHO, Wilmer Santo. **Marketing Estratégico: Estudo de caso.** Itajubá: UNIFEI, (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá). 2005. Disponível em: <http://www.mba.unifei.edu.br/tccs/TCCMBA04Wilmer.pdf>. Acesso em: 10 de Abr. de 2012.

MOURA, Reinaldo A. **Atualidades na Cadeia de Abastecimento.** São Paulo: IMAM, 2003.

NOVAES, Antonio Galvão; ALVARENGA, Antonio Carlos. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física.** 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus 2007.

OLIVEIRA, Maria M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias e teses.** Recife: Bagaço, 2003.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 2004.

RAZOLLINI FILHO, Edelvino. **Logística: evolução na administração – desempenho e**

flexibilidade. Curitiba: Juruá, 2006.

SAMPAIO, M. **O Poder Estratégico do Postponement**. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice hall, 2000.

TÉBOUL, James: **A Era dos Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TRIGUEIRO, Fernando. **Qualidade em Serviços e Atenção ao Cliente**. Olinda: Focus, 2001.

VIANA, João J. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

VÉRAS, Juliana Claudino. **Comunicações de acidentes de trabalho: uma análise particular dos acidentes da construção civil no estado de Pernambuco**. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 8 p. Anais...CD Rom. Ouro Preto: MG, 2003.

## **APÊNDICE**



## **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**NOME:**

**FUNÇÃO:**

**TEMPO DE EMPRESA:**

**GRAU DE INSTRUÇÃO:**

### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO**

1. Na empresa existem estratégias bem definidas?
2. A empresa utiliza mecanismos para garantir a fidelização de seus clientes?
3. A COMFIL – Materiais de Construção Ltda. possui clientes com um elevado grau de satisfação?
4. Nesta organização a logística é priorizada?
5. Há falhas nesse setor?
6. Existe um comprometimento no que se refere a prazos de entrega dos produtos solicitados?
7. Existe algum contrato de exclusividade com alguma distribuidora?
8. Atualmente, há necessidade de uma renovação na logística da empresa?
9. Particularmente em algum aspecto?
10. Quais as vantagens que essa renovação traria para a empresa?