

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

MARCOS VINICIUS POTRICH JACOBUS

ANÁLISE DO DIFERENCIAL COMPETITIVO ATRAVÉS DO PROCESSO DE
DISTRIBUIÇÃO FÍSICA FRACIONADA DO PRODUTO PRONTO EM UMA EMPRESA
CALÇADISTA

SÃO LEOPOLDO

2014

Marcos Vinícius Potrich Jacobus

ANÁLISE DO DIFERENCIAL COMPETITIVO ATRAVÉS DO PROCESSO DE
DISTRIBUIÇÃO FÍSICA FRACIONADA DO PRODUTO PRONTO EM UMA EMPRESA
CALÇADISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Produção e Logística, pelo MBA em Gestão da Produção e Logística, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Fábio José Capecchi

São Leopoldo

2014

São Leopoldo, 30 de junho de 2014.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Marcos Vinicius Potrich Jacobus encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Gestão da Produção e Logística.

Prof. Ms. Fábio José Capecchi

Professor Orientador

RESUMO

Em um cenário industrial de extrema competitividade, a exigência por empresas com operações cada vez mais enxutas e com os menores custos possíveis, faz com que os processos logísticos obtenham grandes responsabilidades nas organizações mundiais. Para desenvolver processos eficazes e eficientes, com qualidade e competitivos financeiramente, obrigam as empresas a estudar as melhores práticas e avaliar os possíveis modelos disponíveis. Nesse trabalho se apresenta a importância da logística de distribuição física fracionada e como ela impacta na competitividade de uma empresa calçadista. Para isso, foi elaborado um referencial teórico sobre logística, distribuição física e competitividade, além de um mapeamento do processo da empresa calçadista, apresentação dos resultados e análise dos dados coletados.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma macro do processo da empresa SHOE.....	10
Figura 2 – Relação entre atividades logísticas primárias e de apoio e o nível de serviço.....	18
Figura 3 - Visão geral das atividades logísticas.	18
Figura 4 - Cadeia de suprimento típica.....	26
Figura 5 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	32
Figura 6 – Três estratégias genéricas.....	33
Figura 7 – A cadeia de valores genérica.....	36
Figura 8 – Análise SWOT	38
Figura 9 – Fluxo físico do processo de distribuição física da empresa SHOE.....	45
Figura 10 – Fluxo de informações do processo de distribuição física da empresa SHOE.	46
Figura 11 – Prazos de entregas previstos.....	49
Figura 12 – Análise de desempenho.....	50
Figura 13 – Resumo do conhecimento de transporte eletrônico.	51
Figura 14 – Resumo dos respondentes do questionário.	51
Figura 15 – Conjunto de gráficos questão 1.....	52
Figura 16 – Gráfico questão 2.	52
Figura 17 – Gráfico questão 3.	53
Figura 18 – Gráfico questão 4.	54
Figura 19 – Conjunto de gráficos questão 6.....	54
Figura 20 – Gráfico questão 7.	55
Figura 21 – Conjunto gráficos questão 8.....	56
Figura 22 – Conjunto gráficos questão 9.....	56
Figura 23 – Gráfico questão 10.	57
Figura 24 – Conjunto de gráficos questão 11.....	58
Figura 25 – Gráfico questão 13.	59
Figura 26 – Conjunto de gráficos questão 14.....	59
Figura 27 – Gráfico questão 16.	60
Figura 28 – Gráfico questão 17.	61
Figura 29 – Gráfico questão 18.	61
Figura 30 – Tabela de análise de conteúdos.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas dos entrevistados sobre seus conhecimentos em logística e distribuição física fracionada.....	70
Quadro 2 – Respostas dos entrevistados sobre identificação dos pontos que agregam valor para os clientes.....	74
Quadro 3 – Respostas dos entrevistados sobre a criação de diferenciais competitivos no processo logístico de distribuição física fracionada da empresa SHOE.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	9
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	LOGÍSTICA	16
2.1.1	Histórico da Logística.....	16
2.1.2	Conceito de Logística	16
2.1.3	Importância e objetivos da Logística.....	17
2.1.4	Custos logísticos	19
2.1.5	Nível de serviço logístico	20
2.1.6	Tecnologia da informação na Logística.....	21
2.1.7	Evolução da Logística.....	23
2.2	GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	25
2.3	DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	26
2.3.1	Processos e canais de distribuição	27
2.3.2	Modalidades da Distribuição	28
2.4	MODALIDADES DE TRANSPORTES	29
2.5	OPERADORES LOGÍSTICOS	30
2.6	COMPETITIVIDADE	31
2.7	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	31
2.8	LIDERANÇA NO CUSTO	34
2.9	DIFERENCIAÇÃO	34
2.10	ENFOQUE	35
2.11	CADEIA DE VALOR.....	36
2.12	VISÃO BASEADA EM RECURSOS	37
2.13	ANÁLISE SWOT.....	37
2.14	<i>TRADE MARKETING</i>	38
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	40
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	41

3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	43
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	44
4	RESULTADOS	45
4.1	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	45
4.2	DOCUMENTOS SECUNDÁRIOS	48
4.3	QUESTIONÁRIO	51
4.4	ENTREVISTA	62
5	ANÁLISES	66
5.1	OBJETIVO 1	67
5.2	OBJETIVO 2	68
5.3	OBJETIVO 3	71
5.4	OBJETIVO 4	73
5.5	OBJETIVO 5	76
5.6	OBJETIVO 6	78
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	82
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	84
	APÊNDICE B – RESUMO ESTATÍSTICO DO QUESTIONÁRIO	88
	APÊNDICE C – ENTREVISTA	89

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam cada vez mais aperfeiçoar o uso de seus recursos e processos para manterem-se competitivas nos mercados onde atuam. Neste trabalho, será apresentada uma pesquisa sobre o processo de distribuição de produto pronto de uma empresa calçadista, que atua em todo o território Brasileiro, com a entrega de calçados e acessórios (bolsas, carteiras, cintos, porta celulares, etc.).

A logística pode ser classificada como um processo de gestão estratégica em que uma organização utiliza da melhor forma seus canais de comercialização para obter vantagens perante os concorrentes (CHRISTOPHER, 2011).

Em um mercado onde o produto vendido é moda, é necessário que todos os processos sejam eficientes para que a empresa saia vitoriosa perante os concorrentes. O desenvolvimento de produtos, comercial, produção e logística precisam estar bem alinhados e operando com as melhores práticas possíveis, objetivando comercializar, produzir entregar e repor as compras dos clientes nas melhores condições e prazos, com o menor custo possível.

A logística preza por planejamento e adequação por parte da empresa para melhor satisfazer os consumidores e para que se mantenha altamente competitiva perante os concorrentes (BALLOU, 2007).

Essa grande abrangência de vendas e distribuição faz com que a entrega fracionada tenha um importante papel no processo como um todo, visto que geralmente os pedidos dos clientes são pequenos e que o custo do frete em relação ao valor das mercadorias torna-se considerável. Com isso, ter uma entrega fracionada com um bom desempenho trará benefícios comerciais em relação aos concorrentes e garantirá competitividade para a empresa em questão.

O trabalho abordará todas as etapas relacionadas ao processo logístico de distribuição física fracionada da empresa calçadista, buscando enfatizar a sua importância, como ele agrega valor para o cliente, como esse processo impacta na competitividade da empresa, pontos fortes e fracos da distribuição fracionada e suas relações com as demais áreas da organização.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A empresa do estudo em questão é proprietária de cinco marcas de calçados e acessórios. Ela analisa tendências, desenvolve produtos, comercializa, produz e distribui seus produtos em todo Brasil e alguns pontos do exterior. A empresa tem hoje aproximadamente

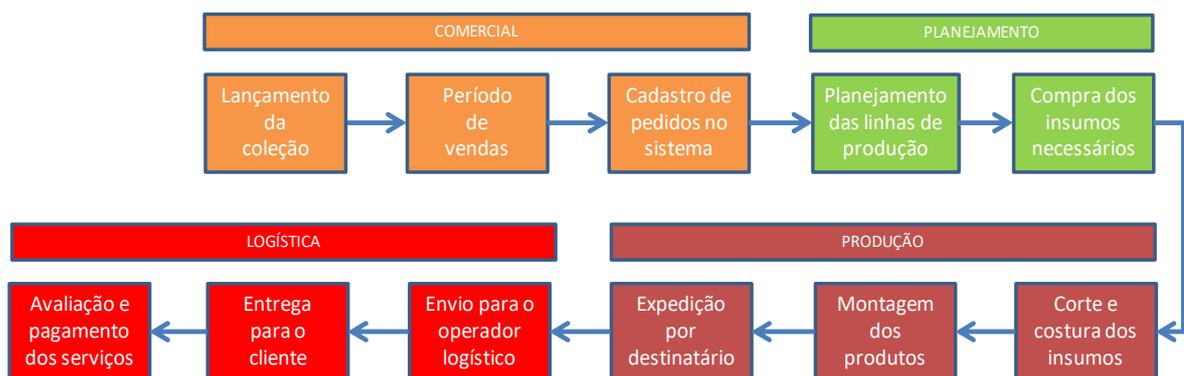
15.000 colaboradores diretos e um faturamento de mais de 2,5 bilhões de reais (dados de 2013). Com a finalidade de preservar o nome da empresa, será usada a nomenclatura de empresa *SHOE* ao longo deste Trabalho de Conclusão. Quando relacionar às marcas de propriedade da empresa, será utilizado o termo marcas *BRANDS* para elas.

A empresa *SHOE* conta com um variado canal de comercialização, possui lojas próprias e franquias. Além de fabricar produtos para vendas em suas próprias operações de varejo, ela faz também a produção de calçados e acessórios para terceiros através de encomenda. Os produtos produzidos pela empresa são destinados principalmente para o Brasil e outros países da América do Sul, Estados Unidos, Europa e Ásia.

No decorrer do trabalho, será avaliado o processo de distribuição física fracionada do produto pronto das marcas *BRANDS* na empresa *SHOE*. Para que se tenha uma ideia, no Brasil são aproximadamente 13.000 entregas mensais, ou 650 por dia (dados de 2013). Os produtos expedidos originam-se de três diferentes filiais, localizadas no Rio Grande do Sul, Bahia e Ceará.

Objetivando ilustrar de forma macro o processo da empresa *SHOE*, a figura abaixo demonstra o fluxo desde o lançamento da coleção até a entrega da mercadoria e pagamento dos serviços.

Figura 1 – Fluxograma macro do processo da empresa *SHOE*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A empresa *SHOE* tem uma equipe de pesquisa de moda e tendência, que percorre o mundo atrás de novidades. Essa equipe sempre em constante evolução faz em média o lançamento de uma grande nova coleção de cada uma das cinco marcas a cada 45 dias. Os produtos primeiramente são desenvolvidos e depois passam para uma avaliação de valor no ponto de venda versus valor de comercialização, ou seja, é feita uma análise de viabilidade de

produção e comercialização. As coleções de produtos aprovados são então lançadas em uma convenção de vendas. Todas as amostras dos produtos aprovados são enviadas para os vendedores de diversas regiões do Brasil.

Os clientes de todos os estados do Brasil fazem as compras por três canais: através do site da empresa, via vendedor/representante de sua região ou pelo serviço de vendas da matriz da empresa *SHOE*. Todos os representantes cadastram os pedidos em um software que alimenta a base de dados juntamente com os demais pedidos já processados.

Avaliando os pedidos em carteira, o planejamento industrial executa programação semanal agrupando os diferentes produtos vendidos de forma a aperfeiçoar o planejamento das linhas de produção, ou seja, as mesmas referências para diferentes clientes entram no mesmo momento na linha de produção. O sistema gera então as necessidades de materiais para o conjunto de produtos planejados através de lotes de produção, chamados de ordens de serviço ou ordens de produção. Após essa programação das linhas de produção, o cliente recebe a data prevista de entrega do seu pedido.

O recebimento dos insumos pela empresa *SHOE* é dividido em dois modelos distintos. Em um deles, os fornecedores fazem as entregas diretamente em uma das três unidades de produção. Já no segundo modelo praticado, os fornecedores são de outra unidade federativa, não a mesma da filial que fará a produção. Esse grupo de fornecedores faz a entrega da mercadoria em um centro de distribuição do transportador, que enviará posteriormente para o destinatário, o que pode elevar o prazo de entrega do insumo na fábrica em até 10 dias.

Com todos os insumos necessários, a produção então inicia o corte dos materiais, agrupando-os então os talões com as quantidades previstas em sua ordem de serviço. Depois disso, os diferentes insumos são agrupados para que sejam preparados e costurados. Após serem costurados, os componentes entram na linha de produção, são montados (basicamente, o processo de montagem calçadista é a junção do cabedal ao solado), recebem o acabamento necessário e são colocados em embalagens específicas.

A expedição então coleta esses produtos no final da linha de montagem e separa os mesmos por destinatários (cliente). Como o cliente pode ter comprado itens de diferentes linhas e de diferentes datas de produção, os produtos ficam agrupados esperando os demais itens necessários para o fechamento do pedido ou fechamento de frete para embarque. Quando o pedido estiver concluído, o produto é coletado pelo transportador, que será responsável por entregar o produto em segurança, no prazo necessário com o valor do serviço combinado para os mais diversos clientes, em todas as regiões do Brasil.

É importante salientar que a empresa *SHOE* utiliza o modelo de frete CIF (*Cost, Insurance and Freight*), ou custo, seguro e frete por conta do emissor do documento fiscal, que nesse caso é a empresa *SHOE*.

O marketing vê que a Distribuição é um dos processos mais críticos, pois problemas como o atraso na entrega são refletidos diretamente no cliente. A partir do momento que o produto é vendido a Distribuição se torna uma atividade de Front Office e ela é capaz de trazer benefícios e problemas resultantes de sua atuação (KAPOOR et al., 2004).

Diante disso, o uso de indicadores de gestão para a avaliação da satisfação do cliente perante o serviço de entrega dos produtos, torna-se indispensável. Os indicadores se fazem necessários para a avaliação do processo logístico, escolha de modais de transportes e de transportadores, sejam por preço, eficiência e qualidade de entrega (nível de serviço) ou taxa de sinistralidade.

É importante citar que a empresa *SHOE* utiliza o modelo de distribuição com a aplicação de um Operador Logístico, que é responsável por todo o processo de distribuição, desde a coleta do produto pronto em cada uma das três filiais até a emissão da cobrança para a empresa *SHOE*.

As atividades logísticas requerem uma aplicação intensiva de capital. Para mover e armazenar materiais e distribuir produtos é necessário muito espaço de armazenamento, equipamentos, mão-de-obra e cada vez mais são necessários também computadores com hardware e software específico (ROBESON, 1994).

Os operadores logísticos são companhias externas que são contratadas para realizar funções de gestão e distribuição dos materiais de determinada empresa. No típico contrato logístico, o fornecedor do serviço integra mais que uma funcionalidade dentro da cadeia de abastecimento. Diversas áreas de atividades são fornecidas, como por exemplo, consolidação da carga de diversos locais, gestão do transporte de materiais entre diversos armazéns, desconsolidação ou reconsolidação de produtos no armazém central para entrega em remessas nas lojas e gestão das cargas de transporte para as lojas (ROBESON, 1994).

A cobrança do frete é feita pelo chamado Conhecimento eletrônico (Ct-e), antigo Conhecimento Transporte Rodoviário de Cargas (CTRC). O Ct-e é o documento fiscal emitido pelas transportadoras de carga para cobrir o transporte das mercadorias entre a localidade de origem e destino da carga e também para fazer a cobrança financeira do serviço prestado.

Toda a troca de informações referente as 13.000 entregas mensais realizadas são feitas através do envio e recebimento de EDI (*Electronic Data Interchange*, ou Intercâmbio

Eletrônico de Dados). As trocas de informações são feitas com o operador logístico a partir da emissão da nota fiscal de venda do produto pronto, até o faturamento eletrônico (Ct-e) e escrituração dos documentos na empresa *SHOE*. Cabe salientar, que o contato com os transportadores são sempre feitos apenas pelo operador logístico, que por sua vez, faz o contato, se necessário com a empresa *SHOE*.

O processo de faturamento e cobrança dos fretes ocorre em três filiais do operador logístico, uma para cada unidade de expedição da empresa *SHOE*. Para cada entrega é emitido o conhecimento eletrônico de frete, que é a nota fiscal de cobrança desse serviço, com emissão de no mínimo duas vias. Uma via desse conhecimento é assinada pelo cliente e fica com o transportador e a outra vai para a empresa *SHOE*, para escrituração e pagamento do serviço.

No decorrer da pesquisa, será apresentado o modelo atual do processo logístico de distribuição física fracionada da empresa, como é feito o uso dos indicadores de avaliação de desempenho, como esse serviço impacta na competitividade da empresa e como ele pode agregar valor para o cliente.

Diante do acima exposto, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como o processo logístico de distribuição física fracionada impacta na competitividade das marcas *BRANDS* na empresa *SHOE*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho de conclusão tem por objetivo avaliar e analisar como o processo logístico de distribuição física fracionada dos produtos prontos para as marcas *BRANDS* pode agregar valor ao cliente, formando a construção de um diferencial competitivo para a empresa *SHOE*, ou seja, como esse processo impacta na competitividade da empresa. O trabalho buscará apresentar a importância desse processo com base nos conceitos de distribuição física fracionada de cargas bem como seus fluxos físicos e de informação.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar o modelo de distribuição do produto pronto nível Brasil da empresa *SHOE*, partindo de três expedições distintas;
- Avaliar o conhecimento dos participantes do processo quanto aos conceitos de logística e distribuição física;

- Identificar e avaliar os pontos fortes e fracos desse processo logístico de distribuição da empresa;
- Identificar quais as etapas que agregam valor para o cliente nesse serviço;
- Indicar possíveis maneiras de criação de diferenciais competitivos através deste processo;
- Analisar possíveis melhorias para o processo de distribuição física da empresa *SHOE*.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas do setor calçadista vêm a algum tempo enfrentando dificuldades para manterem-se competitivas e em funcionamento em um mercado cada vez mais acirrado. As notícias de empresas que encerraram as atividades e que operam com dificuldades são sempre frequentes dentre as calçadistas. A alta carga tributária Brasileira, a concorrência com produtos, principalmente asiáticos, os altos custos de comercializar e distribuir produtos em um país com dimensões continentais obriga que os processos de uma empresa calçadista sejam cada vez mais enxutos e rápidos, buscando um novo patamar de competitividade.

Com isso, é extremamente importante a introdução de sistemas e modelos de gestão que ajudem a elevar as empresas a construírem essa nova realidade. A empresa *SHOE* precisa atender clientes nas mais diversas cidades do Brasil, expedindo e despachando produtos de três estados distintos, fazendo suas entregas no menor prazo possível, com o melhor preço, com o melhor atendimento, satisfazendo a necessidade dos clientes e sempre avaliando novas oportunidades que venham a se destacar nesse processo de distribuição.

Uma organização pode ser dividida em três processos principais suprimentos, produção e distribuição (GOMES, 2004). O uso maçoso do transporte rodoviário para a entrega de produtos no Brasil e a triste realidade das nossas rodovias reflete diretamente na qualidade do serviço de distribuição de produtos para grande parte das empresas brasileiras e para a empresa *SHOE* não é diferente. Estradas sem condições, que apresentam problemas de sinalização, pavimentação, geometria, pedágios caros, insegurança e inúmeros outros fatores interferem no processo de distribuição e fazem com que a gestão eficaz desse processo seja fundamental para que possíveis prejuízos para a empresa e clientes sejam os menores possíveis. Certamente, um dos três pilares principais (distribuição) que Gomes (2004) cita, poderá ser abalado se mal planejado e gerido.

Tradicionalmente a Distribuição configura-se como a continuação lógica da função de vendas, onde se faz chegar o produto ao consumidor através de um Circuito de Distribuição.

Em um cenário competitivo onde o cliente geralmente vai comprar o produto disponível na loja, fazer com que o produto esteja disponível no tempo certo, dentro das perfeitas condições, é fundamental para fidelizar o cliente e efetuar vendas. Saber quais são os pontos fortes e os pontos fracos do processo de distribuição, quais etapas desse processo agregam valor para o cliente, avaliar os possíveis modais e transportadores mais eficientes para cada região, avaliar as tendências e oportunidades são vitais para que as empresas consigam manterem-se competitivas e atuantes em seus mercados.

A maior parte dos produtos comercializados pela empresa *SHOE* são de alto valor agregado, porém com um ciclo de comercialização curto, fazendo com que o produto necessite de agilidade na entrega para os clientes, evitando possíveis trocas de coleção ou liquidação antes do produto ser entregue no ponto de venda ou sem tempo para o processo de venda.

Quando esta pesquisa estiver concluída, ela auxiliará a empresa *SHOE* na avaliação dos pontos fortes e fracos do processo logístico de distribuição física fracionada, bem como dos pontos que agregam valor para o cliente nesse processo e como ele pode ajudar a empresa na constituição de criação de valor com tal processo. A pesquisa também objetiva indicar de que forma que o modelo de distribuição física fracionada pode dar sustentação para obtenção de maior flexibilidade e competitividade na atuação dessa empresa e como ela pode se diferenciar dos concorrentes através dele.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica deste trabalho apresenta-se em três partes: a primeira delas aborda os temas relacionados à Logística, desde o início da sua utilização até o uso no cenário atual. Após, apresenta-se detalhadamente as definições sobre o processo logístico de distribuição fracionada e por último, um estudo sobre conceitos de competitividade.

2.1 LOGÍSTICA

2.1.1 Histórico da Logística

Originalmente, o conceito de Logística estava ligado à guerra. Para que pudessem executar uma determinada estratégia militar, os exércitos precisavam de equipes que providenciassem os deslocamentos, no tempo certo e que entregassem todos os mantimentos e itens necessários para o campo de batalha. Caracterizando-se por ser um serviço de apoio e sem o reconhecimento da estratégia bélica e prestígio das conquistas feitas, os grupos logísticos militares trabalhavam em silêncio, na retaguarda (NOVAES, 2007).

Segundo Novaes (2007), esse trabalho na retaguarda e de pouco reconhecimento foi também inserido similarmente pelo contexto empresarial por um bom período de tempo. No fundo, o entendimento dos executivos era de que as operações logísticas não agregavam valor ao produto. Para as organizações, esse setor era visto apenas como um centro de custo, sem maiores implicações para a estratégia da empresa ou com poder de geração de novos negócios.

2.1.2 Conceito de Logística

A definição do escopo da logística passa pela percepção de que ela é bem mais que uma simples movimentação e armazenagem de produtos. Ela tem grande importância por gerir as informações relevantes ao processo de planejamento, execução e controle do fluxo e armazenagem de produtos, além de diversos serviços associados. Executa a gerência das informações sobre demanda dos clientes, controla o atendimento de pedidos e mantém o rastreamento das entregas e pagamentos (ARBACHE et al., 2011).

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 2007, p. 24).

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 (MOURA et al., 2003, p.20).

Logística é o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, assim como gerir as informações associadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2004).

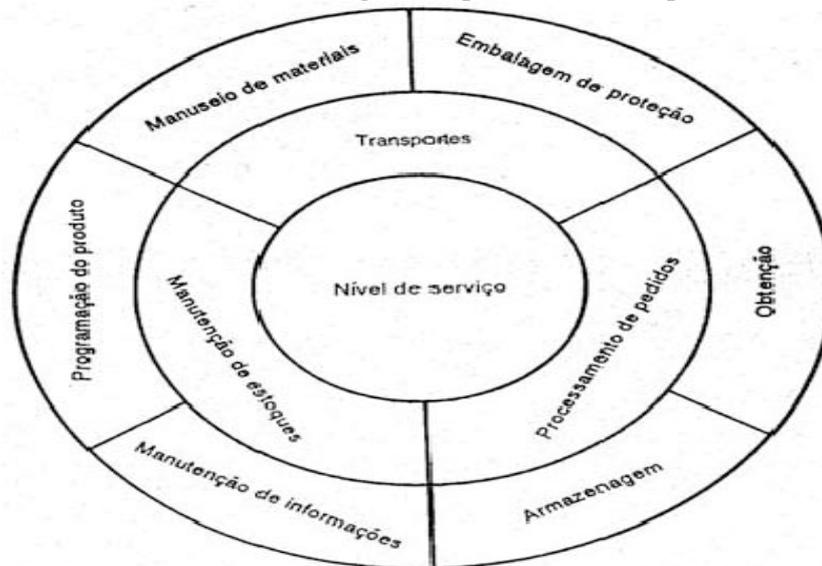
2.1.3 Importância e objetivos da Logística

A integração da cadeia de abastecimento, agilidade, gestão dos estoques utilizando a metodologia *just-in-time* transformaram não apenas a forma em que as empresas controlavam suas atividades logísticas, mas como as mesmas gerenciam todo o seu negócio (MOURA et al., 2003).

Pensar em logística apenas relacionada a estoques e transportes tem suas razões, afinal, essas são duas das atividades mais importantes da logística, principalmente quanto ao uso dos recursos. Também se pode afirmar isso porque tradicionalmente essas atividades concentravam uma atenção maior pelo seu peso financeiro em relação ao enfoque sistêmico de operações (ARBACHE et al., 2011).

Segundo Ballou (1995), as atividades primárias e chaves da logística são: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. Ainda de acordo com Ballou (1995), há uma série de outras atividades adicionais que completam as atividades primárias, são elas: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informação, conforme figura 2.

Figura 2 – Relação entre atividades logísticas primárias e de apoio e o nível de serviço.



Fonte: Ballou (1995, p.26).

O novo papel da logística é o de integrar e coordenar. Movimentar produtos, serviços e informações são apenas alguns papéis da logística. A otimização da produção e entrega de produtos aos diversos integrantes da cadeia de abastecimento, fazem com que a logística faça a gestão de uma variedade de funções empresariais, como transporte, distribuição e tecnologias de informação (MOURA et al., 2003).

A figura 3 representa uma visão da logística e a interface que de relacionamento dela com outras áreas.

Figura 3 - Visão geral das atividades logísticas.



Fonte: Ballou (1995, p. 36).

Logística é de fundamental importância porque é capaz de auxiliar empresas e organizações na agregação e criação de valor ao cliente. Ela pode ser fundamental para o

sucesso de uma estratégia empresarial e prover uma multiplicidade de maneiras para diferenciar uma organização da concorrência através de um serviço superior, ou, através de notáveis reduções de custo operacional (ARBACHE et al., 2011). De acordo com Arbache et al. (2011, p. 30), “Não há valor para o produto até que ele seja colocado nas mãos do consumidor ou comprador no tempo e no local em que é necessário”.

Qual a importância de ter um bom sistema logístico? Ter de forma rápida e eficiente para colocar o produto no mercado é fundamental para uma boa venda. Se os produtos de determinada empresa estiverem no local certo e antes da concorrência, é provável que consiga mais pedidos e participação de mercado (MOURA et al., 2003).

Caso usemos a fábrica (setor de manufatura) como ponto de referência básica, podemos identificar algumas especializações típicas no que se refere à logística, podendo classificá-la em três grupos: Logística de Materiais, Logística de Distribuição Física e Logística Interna (ALVARENGA; NOVAES, 2011). Conforme Alvarenga e Novaes (2011, p. 47) segue abaixo o conceito dessas três classificações:

Chamamos de logística de Materiais aquela que lida com os fluxos de materiais de fora para dentro da manufatura, incluindo matéria-prima e outros insumos (peças, componentes, outros produtos acabados que vão integrar o processo produtivo). A Logística de Materiais é também chamada de Suprimento, Abastecimento e, em empresas menores, de setor de compras. Envolve atividades ligadas à extração e transporte de suprimentos, armazenagem de insumos, matéria prima, etc.

A Logística de Distribuição Física opera de dentro para fora da manufatura. Envolve as transferências de produtos entre a fábrica e os armazéns próprios ou de terceiros, seus estoques, os subsistemas de entrega urbana e interurbana de mercadorias, os armazéns e depósitos do sistema (movimentação interna, embalagem, despacho, etc) além de outros aspectos.

A Logística Interna, que cuida dos aspectos logísticos dentro da manufatura em si, e por isso inserida dentro do PCP (programação e controle da produção), é usualmente tratada como auxílio de metodologia própria, bastante específica.

Sem uma demanda, os sistemas logísticos são inúteis. O Cliente deve ser a origem e o destino do planejamento das atividades logísticas, dele vem à demanda e é ele quem vai julgar a qualidade do serviço recebido, podendo comparar ao serviço prestado pela concorrência e também satisfazer-se ou não pelo mesmo (ARBACHE et al., 2011).

2.1.4 Custos logísticos

Mais que uma necessidade contábil, controlar os custos logísticos é fundamental para um bom gerenciamento de uma atividade, pois permite avaliar com clareza a rentabilidade de

produtos e clientes, subsidiando diversas ações executadas em relação aos serviços logísticos e acompanhamento dos *trade-offs* com o nível de serviço (ARBACHE et al., 2011).

O conceito de custo total expõe que a redução do custo de cada parcela isolada de uma operação logística não garante a redução do custo logístico total. Isto significa que, em determinados casos, um maior custo em um dos itens do custo logístico total poderá trazer ganho em outros, de modo que o custo total venha a se reduzir (ARBACHE et al., 2011).

Segundo Arbache et al. (2011, p. 72), os custos a serem considerados normalmente na formação do custo logístico são:

- Estoque – custo de aquisição e manutenção do estoque de materiais ou produtos;
- Armazenagem – custo de armazenagem e movimentação interna de produtos;
- Produção – custo da manufatura de lotes ótimos de produção, independentemente de demandas;
- Transporte – custo de deslocamento entre pontos da cadeia de suprimentos;
- Processamento de pedidos – custo, para o fornecedor, de recebimento e atendimento de pedidos.

2.1.5 Nível de serviço logístico

Conforme Bowersox e Closs (2007), o nível de serviço básico das atividades logísticas deve levar em consideração três condições-chave: a disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade, conforme abaixo:

- Disponibilidade – é a capacidade de ter imediatamente o produto para atender o cliente, assim que o este solicitar conforme sua necessidade.
- Desempenho operacional - pode ser definida pela agilidade na entrega do produto, coerência das informações, flexibilidade para atender solicitações inesperadas, planos de contingência e para recuperar falhas no serviço que possam vir a ocorrer.
- Confiabilidade – É a capacidade de disponibilizar os produtos e atender o desempenho operacional que foi planejado, manter informações da solicitação sempre atualizadas e a disposição do cliente que é o fator tão importante quanto à entrega do pedido.

Ressalta-se que para completar as três condições anteriores, se evidencia o desdobramento dessas três condições em alguns objetivos operacionais, que permitem uma gestão e avaliação mais eficiente do sistema. Esses objetivos são:

- Resposta rápida – capacidade de atender pedidos em tempos mínimos.
- Variância mínima – objetivo que visa evitar alterações no ritmo do fluxo físico, que pode desencadear atrasos no processo.

- Estoque mínimo – visa balancear ou nivelar adequadamente as demandas, suprindo e distribuindo de forma eficiente, sem interrupções no processo.
- Consolidação na movimentação ou transporte – estabelece a relação entre o meio de transporte e o tamanho do lote a ser movimentado.
- Qualidade – padrão definido e avaliado em relação à eficiência e eficácia, objetivando a busca contínua de melhoria no processo, criando e desenvolvendo valor a segurança, para atender com alto índice de satisfação o cliente.
- Apoio ao ciclo de vida – visa agregar valor ao produto, procurando sucesso de lançamento e prolongamento do ciclo do produto e também em relação ao apoio ao ciclo reverso do produto.

2.1.6 Tecnologia da informação na Logística

Bowersox e Closs (2007) comentam que a tecnologia da informação permite transferências e gerenciamento de informações de forma eletrônica, proporcionando maior rapidez, eficiência e eficácia desses processos, possibilitando uma melhor coordenação e aperfeiçoamento dos serviços, que podem se destacar através de uma melhor oferta de informações para os clientes.

Toda amostra coletada, tratada e estruturada de forma útil para auxílio a uma tomada de decisão é considerada uma informação. Tecnologia da informação é o produto de tecnologias resultantes da utilização conjunta e integrada de informática e telecomunicações. A TI tem sido uma excelente maneira de aprimorar os processos logísticos, possibilitando que os mesmos sejam efetuados com uma maior velocidade, em paralelo a informações confiáveis, na mesma velocidade.

Conforme Moura et al. (2003), no ambiente empresarial, o computador e a tecnologia da informação possuem tanta importância quanto máquinas, veículos, entre outros. Ainda segundo o autor, a TI tem a capacidade de transformar uma sociedade, desde como as pessoas trabalham, até como elas se divertem. Explicam-se abaixo algumas dessas tecnologias.

- ERP (*Enterprise resource planning*) – é o pacote do sistema de gestão empresarial que possibilita a automatização e a informatização integrada de uma organização, dando suporte ao gerenciamento dos negócios. Um dos seus principais fundamentos é a implantação de uma base de dados única, integrando os diversos módulos ou subsistemas desse pacote de gestão. O ERP pode integrar informações logísticas, financeiras, de produção, administração, RH, contabilidade, entre outras (MARQUES, 2000).

➤ TMS (*Transportation Management System*) – pode ser definido como um software que auxilia no planejamento, execução, monitoramento e controle das atividades relativas a consolidação de carga, expedição, emissão de documentos, entregas e coletas de produtos, rastreabilidade da frota e de produtos, auditorias de fretes, apoio à negociação, planejamento de rotas e modais, monitoramento de custos, planejamento de manutenção da frota e nível de atendimento (MARQUES, 2000).

➤ WMS (*Warehouse Management System*) – O WMS é o sistema que permite o gerenciamento das movimentações de mercadorias, tanto na entrada, quanto na saída, recebimentos de produtos, classificações, expedições, roteirização de *picking*, entre outras atividades logísticas (MARQUES, 2000).

➤ PADRÃO DE CODIFICAÇÃO EAN – a integração da TI inicia-se com a identificação dos produtos. Um dos padrões mais utilizados internacionalmente para isso é o EAN. Impresso ou etiquetado na embalagem, o código EAN é lido por leitores óticos, proporcionando uma grande velocidade na leitura do produto. Dessa forma, o EAN pode ser usado para agilizar processos como controle de inventário, recebimento de produtos, expedição, produção, no planejamento de compra de matéria prima e recursos de fabricação, na movimentação, na identificação, na automação e troca de informações (MOURA et al., 2003).

➤ EDI (*Electronic Data Interchange* – Intercâmbio Eletrônico de Dados) – é uma tecnologia que se baseia na padronização e automação das repetidas transações, gerando transmissão e respostas automáticas no relacionamento entre dois elos. Essa troca é feita por um layout padrão pré-estabelecido (MOURA et al., 2003).

➤ XML (*Extensible Markup Language*) – corresponde a um protocolo de comunicação para a internet, sendo uma metalinguagem, que possibilita a integração de diversas soluções em TI pela internet, permitindo a hierarquização de dados, facilidade na sua transmissão, facilmente lido pelo olho humano e por máquinas e permite a visualização por vários modos (MOURA et al., 2003).

➤ *BLUETOOTH* – tecnologia caracterizada por um pequeno chip, localizado em determinado equipamento, capaz de se conectar automaticamente a outros com a mesma tecnologia, permitindo a transmissão de diversos arquivos em tempo real (MOURA et al., 2003).

➤ RFID (*Radiofrequency Identification Data*) – caracteriza-se pela identificação automática de uma etiqueta ou *transponder*, fazendo com que haja a transmissão automática das informações a partir do momento que a mesma acesse um campo magnético (MOURA et

al., 2003). As RFIDs também são conhecidas como etiquetas eletrônicas ou inteligentes, devido a capacidade de armazenarem informações em um chip instalado em sua estrutura (ARBACHE et al., 2011).

➤ ECR (*Efficient Consumer Response*) – tem por objetivo gerir as trocas de informações entre indústria e varejo, sendo muito utilizado no setor alimentício. Informando as demandas em tempo real nos pontos de venda, o ECR permite aperfeiçoar e sincronizar a cadeia de suprimentos, definindo o momento de reabastecimento de cada unidade, diminuindo o estoque superdimensionado (ARBACHE et al., 2011).

➤ VMI (*Vendor Management Inventory*) – processo onde as empresas passam a gerenciar os estoques de seus clientes, promovendo uma demanda puxada. O fornecedor acompanha em tempo real os níveis de estoques e consumo do seu cliente, considerando o ponto de pedido, fazendo o reabastecimento dos insumos conforme a necessidade do cliente (ARBACHE et al., 2011).

2.1.7 Evolução da Logística

Novaes (2007) divide o processo da evolução logística em quatro fases, sendo elas: atuação segmentada, integração rígida, integração flexível e por último o moderno gerenciamento da cadeia de suprimento.

1. Atuação Segmentada: nessa primeira fase da logística, o estoque era o elemento-chave no balanceamento da cadeia de suprimento, pois os produtos eram padronizados e a compra era feita pela disponibilidade. As empresas procuravam formar grandes lotes, objetivando uma economia no transporte, mesmo com que isso representasse um aumento dos níveis de estoques.

2. Integração Rígida: os especialistas em marketing foram aos poucos inserindo nos consumidores a visão de produtos diferenciados. Novos produtos começaram a ser criados à medida que os processos produtivos da manufatura foram se tornando mais flexíveis. A abertura do leque de produtos, associado às diversas opções de cores, tamanho e tipos, ocasionou um aumento acentuado nos estoques ao longo da cadeia produtiva. Isso acarretou em uma maior racionalização da cadeia de suprimento, visando menores custos e maior eficiência. Com a crise do petróleo no início da década de 1970, mais o início dos congestionamentos e restrições de grandes veículos nas principais metrópoles, os custos de transferência e de distribuição aumentaram subitamente, reduzindo as margens de comercialização e encarecendo os produtos. Para amenizar os aumentos dos custos logísticos, iniciou-se a utilização intensiva da multimodalidade no transporte de mercadorias. O uso

combinado de caminhão, navio, trem e avião foram explorados, assim como a ociosidade das diversas modalidades. Outro ponto importante além da otimização, foi o planejamento, que permitiu uma maior racionalização das operações empresariais, ainda que com falhas, pois depois de executado um planejamento, não existia flexibilidade para alterações durante as variações dos processos.

3. Integração Flexível: essa terceira fase é caracterizada pela integração dinâmica e flexível entre os agentes da cadeia de suprimento, dentro da empresa e nas inter-relações da empresa com seus fornecedores e clientes. Nessa fase, o intercâmbio de informações entre dois elementos passou a se dar por via eletrônica, através do EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), melhorando o nível da informação, que até então, era digitalizada e depois passada para o computador. Essa metodologia permitiu que as informações fossem utilizadas não apenas para histórico, mas também para correções imediatas da operação. Na terceira fase, a utilização da informática flexibilizou o processo de programação, permitindo ajustes frequentes. Essa fase também marca a observação em maior preocupação com a satisfação plena do cliente e também pela busca, aparentemente utópica, do estoque zero.

4. Integração Estratégica: as empresas da cadeia de suprimento passam a tratar a questão logística de forma estratégica, ou seja, ao invés de tratar a logística apenas como mero gerador de custos buscam novas soluções usando a logística para ganhar competitividade e para fomentar novos negócios. Nessa fase se tem o surgimento do SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento), que visa a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimento de forma que os agentes atuam em sincronia, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final, possibilitando uma quebra de fronteiras, que antes separavam os diversos agentes da cadeia.

Conforme Novaes (2007), a moderna logística procura incorporar:

- Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento;
- Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- Integração efetiva e estreita (parcerias) entre todos os setores da empresa;
- Busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimentos;
- Satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

2.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo Arbache et al. (2011), atualmente, a junção de processos internos e externos às empresas tem maior peso, visto que a concorrência mostrou-se acirrada de forma que foi preciso fomentar parceiros que coordenem precisamente determinados processos, com o objetivo de que os custos e ineficiências pudessem ser reduzidos além das capacidades individuais, o que levou a um grande salto na logística: o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

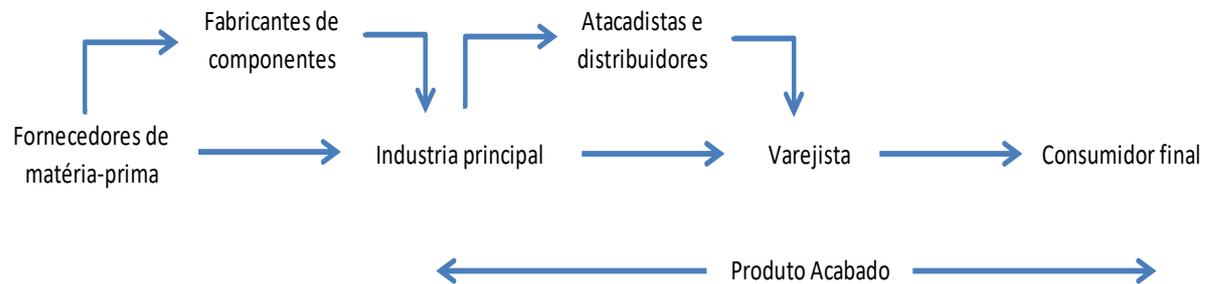
A gestão da cadeia de suprimentos é a sistemática que objetiva coordenar todas as funções do gerenciamento do fluxo de materiais e informações, desde a entrada de um pedido ou projeção de vendas até a entrega do produto para o cliente. O controle deste fluxo de materiais permite a melhoria do serviço ao cliente e a maximização dos lucros. Tanto a melhoria do serviço, quanto o aumento da lucratividade são de igual importância, porém, o serviço ao cliente precisa ter prioridade em relação à maximização dos lucros (MOURA et al., 2003).

Empresas que desejam melhorar sua posição competitiva reduzindo seu ciclo do pedido à entrega estão considerando a administração da cadeia de abastecimento para ajuda-las a alcançar esta meta. Como a *Supply Chain Management* abrange todos os processos envolvidos na produção e entrega de um produto ao consumidor, oferece a oportunidade de identificar restrições que podem tornar as atividades lentas ao longo da cadeia (MOURA et al., 2003, p.15).

“Quando adquirimos um produto, não imaginamos o longo processo necessário para converter matéria-prima, mão-de-obra e energia em algo útil ou prazeroso” (NOVAES, 2007, p. 38). São inúmeros os produtos que requerem diversos tipos de insumos, produzidos a partir de um número elevado de componentes. Vários desses componentes podem ser fabricados por diversas empresas, que necessitam diversos materiais de outras e assim por diante. O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pela manufatura, por uma industrialização, pela montagem, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor via varejista, constitui a cadeia de suprimento (NOVAES, 2007).

A cadeia de suprimento típica é mostrada na figura 4. Fornecedores de matéria-prima fornecem componentes para a indústria principal e também para os fabricantes de componentes, que participam na fabricação de um determinado item. A indústria produz e despacha os produtos, que vão ser entregues no varejista ou nos atacadistas e distribuidores. Esses dois últimos fazem o papel de intermediário, fazendo um link entre o varejista que não tem um volume suficiente para compra e o fabricante. Os varejistas por sua vez, fazem a venda para o consumidor final (NOVAES, 2007).

Figura 4 - Cadeia de suprimento típica.



Fonte: Novaes (2007, p.39).

2.3 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

Distribuição é um dos processos da logística responsável pela administração dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final. A distribuição pode ser caracterizada pela continuação lógica da venda. A comercialização, produção e distribuição caminham de forma conjunta, objetivando que o cliente receba seu produto em perfeitas condições e que ele fique satisfeito pela compra. (KAPOOR et al., 2004).

O Marketing vê que a distribuição é um dos processos mais críticos, pois dela se incumbem à tarefa de levar o produto até o cliente e problemas como o atraso na entrega é refletido diretamente nele. A partir do momento que o produto é vendido, a distribuição se torna uma atividade de linha diferente e ela é capaz de trazer benefícios e problemas resultantes de sua atuação (KAPOOR et al., 2009).

O foco na redução de custos intensificou a necessidade de intercâmbio entre as unidades de uma mesma empresa, fornecedores e clientes, implicando em um grande aumento de fluxo de materiais. Daí o destaque que a logística de distribuição e transporte ocupa atualmente (MOURA et al., 2003, p. 22).

A distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa, preocupando-se com bens acabados ou semiacabados, ou seja, com mercadoria que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores. Segundo Novaes (2007) a distribuição física de produtos é o processo operacional e de controle que permite transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao cliente.

Colocar os produtos no local e no tempo certo faz com que os consumidores satisfaçam-se, agregando o valor de determinado local em relação à demanda de determinado

produto. No caso de o produto não estar no local ou prazo certo, as chances de insatisfação por parte de quem procura será eminente, gerando prejuízos para o ofertante (ARBACHE et al.,2011)

A distribuição física assume importância estratégica em virtude do objetivo central a que se predispõe que é levar os produtos de acordo com a necessidade do cliente, conforme destacado por Novaes (2007), para assegurar que o nível de serviço esteja atendendo a expectativa do comprador e do fabricante, constituindo, portanto, item relevante no processo, à luz da percepção do cliente que recebe a mercadoria ou serviço.

Segundo Novaes (2007), o conceito básico de transporte é simplesmente deslocar matérias-primas e produtos acabados entre pontos geográficos distintos. Arbache et al. (2011), afirma que grande parte do custo de logística ou de distribuição de produtos se dá pelos gastos com transportes e ele é fundamental para o processo, interferindo positivamente ou negativamente no resultado da operação como um todo. O transporte pode ser muitas vezes a ligação entre o vendedor e o comprador, fazendo com que ele se torne parte da venda. “Distribuição física é um conjunto das operações associadas à transferência de materiais e produtos, desde a produção até o local designado normalmente pelo cliente, inclusive os fluxos de informação” (MOURA et al., 2003, p.22).

Atualmente, nota-se que os comércios buscam cada vez mais entregas menores e mais frequentes em seus centros de distribuição, objetivando a redução de inventários e também para redução do espaço necessário no armazém (através de entregas *just-in-time* e *cross-docking*), produtos mais frescos, com um prazo de validade maior e com menos potencial de obsolescência para os produtos de alta tecnologia e moda (MOURA et al., 2003).

2.3.1 Processos e canais de distribuição

Segundo Kapoor et al. (2004), a Distribuição é dividida em alguns macros processos, os quais são:

- Movimentação na linha de produção;
- Expedição;
- Gestão de estoques;
- Gestão de transportes;
- Logística reversa (reciclagem e devolução);
- Logística de transportes agrários.

De acordo com Kapoor et al. (2004), existem três tipos de canais de distribuição:

1. Canal direto – circuito em que não existem intermediários, isto é, o produto transita diretamente do produtor para o consumidor final. Tem a vantagem de ser completamente controlado pelos produtores e de proporcionarem um melhor conhecimento do mercado, por outro lado, tem o inconveniente de não permitirem uma grande dispersão geográfica.

2. Canal curto – circuito em que não existem grossistas, isto é, o produto transita do produtor para um retalhista, ou número reduzido de retalhistas. Os circuitos permitem uma melhor cobertura do mercado; contudo, requerem uma rede de intermediários que, embora pequena, faz com que a empresa possa ficar dependente destes e perder o controle do circuito.

3. Canal longo – circuito em que intervém o grossista e eventualmente outros intermediários tais como: o importador ou o agente. Estes canais são utilizados preferencialmente para produtos de grande consumo e requerem reabastecimentos frequentes dos intermediários. Possibilitam um alcance geográfico amplo, mas a gestão das relações internas do circuito é mais trabalhosa e complexa.

2.3.2 Modalidades da Distribuição

Ao determinar os canais de distribuição, além de análise das suas características, deve-se determinar qual a modalidade de distribuição. Identificam-se quatro tipos de modalidades, que segundo Kapoor et al. (2004) são:

1. Distribuição extensiva – modalidade utilizada quando uma empresa pretende alcançar o maior número de pontos de venda do mercado, através de um canal de distribuição longo. É viável em empresas com um grande número de vendedores e forte organização comercial. Tem a vantagem de permitir que os produtos consigam atingir o maior número de consumidores. Por outro lado, tem como desvantagens o elevado custo que impõe à empresa, além de uma possível perda parcial de controle sobre o canal.

2. Distribuição exclusiva – baseia-se na concessão a um intermediário da exclusividade da distribuição do produto, em determinado território. Pressupõe que o intermediário concessionado não venda produtos similares de outras marcas. Esta modalidade é normalmente utilizada por organizações que não detêm grande conhecimento do mercado-alvo. Adicionalmente, é frequente ser de responsabilidade do intermediário o ônus da força de venda, das reparações técnicas e da assistência pós-venda.

3. Distribuição seletiva – nesta modalidade o produtor escolhe um número reduzido de distribuidores, aos quais normalmente são fixados cotas de vendas, como possibilidade de se estabelecer princípios de exclusividade de vendas num determinado território. A seleção de

distribuidores é feita em função de dois critérios essenciais: a localização do distribuidor e o posicionamento.

4. Distribuição intensiva – utiliza-se esta modalidade como complemento à modalidade de distribuição seletiva ou extensiva quando é necessário concentrar forças e capital em dados momentos e em certos canais de distribuição. Um exemplo disso é o uso de campanhas promocionais.

2.4 MODALIDADES DE TRANSPORTES

Serão apresentadas abaixo as principais modalidades de transportes utilizados na distribuição de produtos em âmbito nacional, assim como suas principais vantagens e desvantagens.

➤ RODOVIÁRIO – é o mais utilizado para o transporte de cargas no Brasil, com abrangência em quase todo o território (ALVARENGA; NOVAES, 2011). As duas formas mais usadas para o transporte rodoviário são a FTL (*full truck load*) e LTL (*less than truck load*). A primeira sigla significa um carregamento completo, ou seja, um determinado veículo é carregado totalmente com um lote de despacho. A segunda significa um carregamento compartilhado, onde a carga é de dois ou mais embarcadores ou destinatários. É comum chamar os dois modelos de carga completa para o primeiro caso e carga fracionada para o segundo caso (NOVAES, 2007).

➤ FERROVIÁRIO – por operar unidades de grande capacidade de carregamento, o transporte ferroviário é mais eficiente em termos de consumo de combustível e de outros custos operacionais. No Brasil, observa-se uma pequena melhoria nas ferrovias depois que foram privatizadas, de qualquer forma, ainda são muito pequenas se considerado toda a dimensão do território nacional. A principal vantagem deste modal é para o transporte de grandes volumes para grandes distâncias, com conexões via terminais, excluindo a necessidade de uma parte de transporte rodoviário, fazendo com que dessa forma, o preço do transporte fique extremamente competitivo. As principais desvantagens são a pequena malha atendida e a existência de vagões com finalidades específicas, que não podem ser utilizados no transporte de outros produtos (NOVAES, 2007).

➤ CABOTAGEM – envolve todos os tipos de transportes efetuados sobre a água. A maior parte desse tipo de transporte é feita para produtos a granel ou em grandes contêineres. As principais vantagens apontadas nesse modal são que os navios tem uma frequência de viagens preestabelecidas de forma a planejar bem os embarques e o valor do frete é tabelado em função do tipo de carga, do destino e da quantidade transportada. As principais

desvantagens são que o custo total desse transporte pode às vezes ser imprevisível, visto que algumas taxas variáveis, como armazenagem, por exemplo, podem encarecer o valor total do transporte devido ao atraso de um navio ou operação do porto devido às condições climáticas. Outro ponto negativo é a necessidade de ligação do ponto de coleta ou entrega até o porto ou do próprio porto, que encarece o frete (NOVAES, 2007).

➤ AÉREO – é a modalidade que efetua as melhores performances relacionadas a tempo de entrega. Esse transporte apresenta índices de avarias e extravios muito baixos, resultando em uma maior segurança e confiabilidade para os usuários. Usa-se principalmente para itens de alto valor agregado e perecíveis. Tem como ponto negativo o alto custo comparado aos demais modais e o número de aeroportos para origem e destino (NOVAES, 2007).

Na operação de distribuição de produtos, as empresas usam com maior frequência a carga fracionada (LTL), por uma simples razão: a necessidade e exigência dos clientes por entregas mais frequentes, reduzindo seus estoques e a pulverização dos pontos de vendas, com entregas menores. Como o volume desses embarcadores não justifica uma operação consolidada (FTL), ou faria com que para isso, o tempo de espera para saída acabasse sendo enorme, a opção da carga fracionada resulta na maioria dos casos, em menores custos de transportes para o embarcador (NOVAES, 2007).

2.5 OPERADORES LOGÍSTICOS

A terceirização de serviços logísticos ganhou força nas últimas décadas, principalmente dentro do conceito de *Supply Chain Management*. Operador logístico é o prestador de serviços que tem competência reconhecida em processos logísticos, podendo englobar parte ou de forma integral as necessidades logísticas de certa empresa (NOVAES, 2007).

Os principais motivos na visão da empresa para terceirizar os serviços logísticos são: maior dedicação do próprio negócio (*core business*), reduzir e melhorar os controles dos custos logísticos, substituindo custos fixos por variáveis, reduzir problemas trabalhistas, evitar investimentos, possibilidade de utilização de novos canais de distribuição e aperfeiçoar a logística como forma de diferencial competitivo (MOURA et al., 2003).

Deve-se levar em conta uma avaliação prévia e também periódica do operador logístico, ressaltando pontos como sua competência, experiência, disponibilidade de recursos, equipes de apoio, forma de cobrança, potencial para desenvolver parcerias, nível de atendimento, entre outros. Devem ser usados indicadores para avaliação do desempenho

logístico, nos âmbitos: financeiro, de produtividade, de tempo/entrega, de qualidade e gerais. (MOURA et al., 2003).

Para garantir que o processo de terceirização das operações logísticas seja feito com sucesso, é necessário uma correta seleção e avaliação do operador logístico, bem como o acompanhamento de seu nível de serviço durante a duração do contrato (MOURA et al., 2003).

2.6 COMPETITIVIDADE

As empresas devem ser flexíveis para adaptarem-se rapidamente as mudanças competitivas e de mercado. Faz-se necessário que meçam seu desempenho frequentemente e para atingir a melhor prática, devem estar alinhadas com a estratégia da organização.

Dias (1993) afirma que para que possa obter um diferencial competitivo, a organização precisa conhecer o mercado onde atua, avaliando o cenário econômico, quantificando e qualificando suas forças e fraquezas, para que com base nisso, sejam definidos os objetivos de curto e longo prazo.

“Aproximadamente 20% dos clientes de uma empresa geram 80% de seus lucros, portanto mantê-los satisfeitos tem um grande efeito sobre seu resultado final” (MOURA et al., 2003, p.55). Apresentam-se abaixo algumas estratégias competitivas.

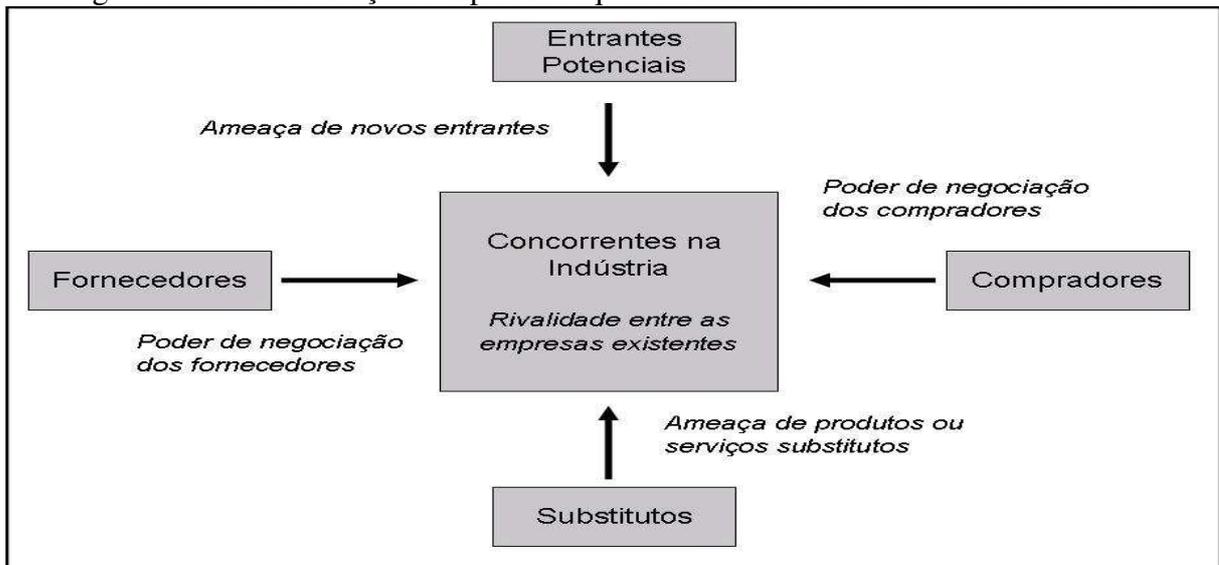
2.7 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia competitiva é a procura de uma posição competitiva favorável em uma cadeia, local onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva busca uma colocação sustentável e lucrativa contra as forças que estabelecem a concorrência na indústria (PORTER, 1989).

Duas questões norteiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade. A segunda questão trata dos determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria (PORTER, 1989).

Em qualquer empresa, as regras de concorrência estão ligadas em cinco forças competitivas (figura 5): a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1989).

Figura 5 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.



Fonte: Porter (1989, p.04).

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – Os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça da substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (PORTER, 1989, p.04).

Segundo Porter (1989, p. 31), "A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo". Cada atividade, seja de marketing, produção, entrega, pode contribuir para a posição dos custos de uma organização, e também pode ser base para uma diferenciação. Uma empresa terá uma vantagem competitiva se executar as estratégias das suas atividades relevantes, de forma mais barata ou melhor que a concorrência (PORTER, 1989).

Há algumas décadas, as grandes indústrias produziam a maior parte dos componentes necessários à fabricação de seus produtos. Isso ocorria, em parte, porque conseguiam produzi-los com custos mais baixos. De outro lado, por questões estratégicas e de poder econômico, não gostavam de ficar na dependência de fornecedores. A tendência então era a verticalização industrial. Hoje, os conceitos de vantagem competitiva e de *core competence* estão presentes na definição das estratégias das grandes empresas. É mais proveitoso concentrar as atividades naquilo que a empresa consegue fazer bem, diferenciando-a positivamente dos concorrentes e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central (NOVAES, 2007, p. 38 e 39).

Obter e sustentar uma vantagem competitiva requer um entendimento não apenas da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no

sistema de valores geral. A cadeia de valores de uma empresa pode ter um escopo competitivo diferente da cadeia de seus concorrentes, de forma a representar uma fonte em potencial de vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor e não o custo deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação (PORTER, 1989, p. 34).

Outra questão em estratégia competitiva é o posicionamento relativo de uma empresa. O posicionamento determina como está a rentabilidade média de uma empresa em relação à indústria, sendo que uma empresa bem posicionada pode ter altas taxas de retorno. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação, que se originam da estrutura industrial (PORTER, 1989).

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o perfil que uma empresa procura ter, levam a três estratégias genéricas (figura 6): liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação (PORTER, 1989).

Figura 6 – Três estratégias genéricas.



Fonte: Porter (1989, p.10).

As três estratégias genéricas apresentadas na figura 6 serão detalhadas a seguir.

2.8 LIDERANÇA NO CUSTO

É a estratégia onde a empresa pretende tornar-se o produtor com o mais baixo custo em sua categoria. A empresa é muito abrangente e atende vários segmentos, onde geralmente, o tamanho da empresa acaba sendo importante para essa sua vantagem de custo. As fontes da vantagem de custo variam, podendo ir de economias de escalas, tecnologia patenteadas, matérias-primas e outros fatores (PORTER, 1989).

Alcançar e sustentar a liderança no custo total, fazer com que uma empresa seja acima da média de seu mercado, desde que possa comandar os preços na média do mercado ou perto dele. Com preços iguais ou melhores que os concorrentes, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação, pois caso seu produto não seja considerado comparável ou aceito pelos compradores, ele será forçado a reduzir os preços abaixo da concorrência para garantir vendas, podendo fazer com que isso anule os benefícios de sua posição (PORTER, 1989).

Para ser um competidor acima da média, um líder no custo deve conquistar paridade ou proximidade. Com base na diferenciação, paridade permite que um líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucros mais altos que a concorrência. A proximidade significa que um desconto no preço necessário para conquistar uma parte do mercado não compensa a vantagem de custo de um líder no custo e, com isso, este líder obtém retornos acima da média (PORTER, 1989).

Muitas empresas cometem erros por não reconhecerem que a liderança no custo exige que uma empresa seja a líder no custo e não uma dentre várias disputando esta posição. Quando mais de uma empresa aspiram a liderança, a rivalidade entre elas é imensa porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial. A não ser que uma grande mudança tecnológica possibilite que uma empresa altere sua posição de custo, a liderança no custo é uma estratégia que depende de muita cautela, pois a briga por essa posição pode ter efeitos desastrosos (PORTER, 1989).

2.9 DIFERENCIAÇÃO

Diferenciação é a segunda estratégia genérica. Nela, uma empresa busca ser a única entre as empresa, sob a dimensão altamente valorizada pelos compradores. Ela incorpora requisitos que agregam valor e que os compradores consideram importantes, posicionando-se singularmente para suprir essas necessidades. Com isso, são recompensadas com preço-prêmio (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), “os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores”.

A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores (PORTER, 1989, p.12).

Uma empresa diferenciada deve sempre buscar um preço superior ao custo da diferenciação. Ela poderá, por ser única, praticar preços diferenciados. Um diferenciador não pode desconsiderar sua posição de custo, pois seus preços-prêmio serão eliminados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador busca uma paridade ou uma proximidade de custos em relação aos competidores, reduzindo os custos em todas as áreas que não afetam a sua diferenciação (PORTER, 1989).

2.10 ENFOQUE

O Enfoque difere das outras estratégias, pois ele baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma empresa. O enfocador escolhe um segmento e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Embora não possua uma vantagem competitiva geral, ele aperfeiçoa sua estratégia para o segmento-alvo e procura obter uma vantagem competitiva nesse segmento (PORTER, 1989).

Um enfocador aproveita a subotimização em qualquer direção por concorrentes com alvos amplos. Os concorrentes podem estar tendo um desempenho inferior na satisfação das necessidades de um segmento particular, o que abre a possibilidade para o enfoque na diferenciação. Concorrentes com alvos amplos também podem estar tendo um desempenho superior no atendimento das necessidades de um segmento, o que significa que estão arcando com um custo mais alto do que o necessário para atendê-lo. Uma oportunidade para o enfoque no custo pode estar presente no simples atendimento das necessidades deste segmento e nada mais (PORTER, 1989, p.13).

A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Os seguimentos alvo devem ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma. O enfoque no custo busca divergências no comportamento dos custos, enquanto o enfoque na diferenciação busca as necessidades especiais dos compradores em determinado segmento. Essa estratégia busca atender a fatia de mercado que é atendida de forma insatisfatória pelos demais players, dessa

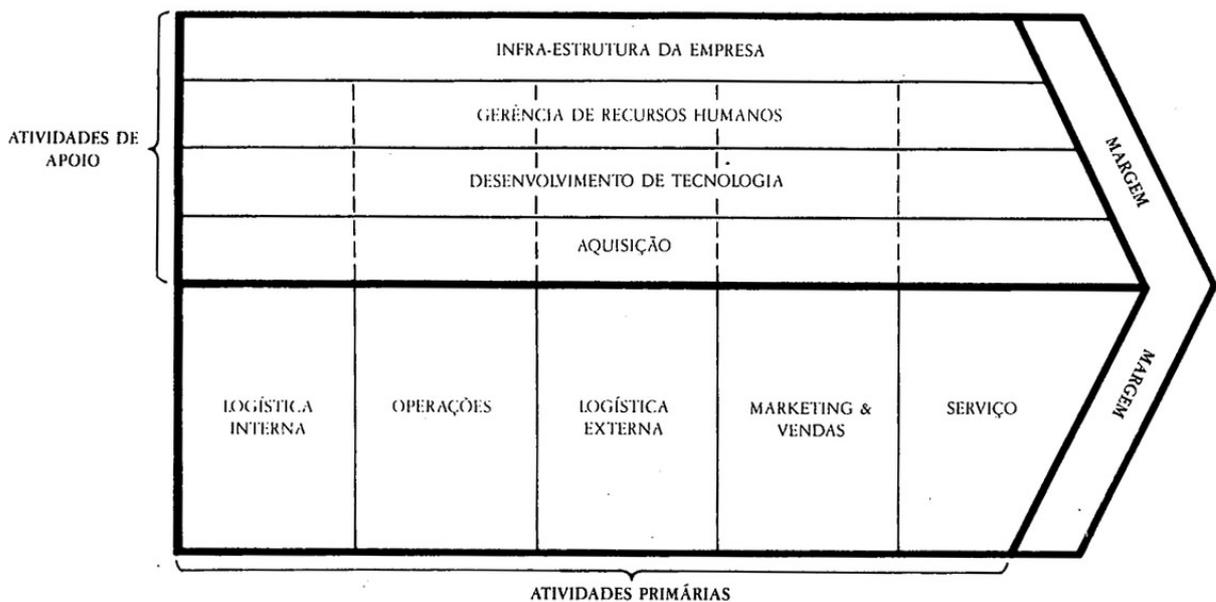
forma, o enfocador pode obter vantagens competitivas atuando nesse segmento (PORTER, 1989).

2.11 CADEIA DE VALOR

Atividades de valor são as atividades nas quais a empresa cria valor para os seus produtos. Cada atividade de valor emprega o uso de insumos, mão de obra e alguma forma de tecnologia para executar sua função. As atividades de valor podem ser divididas entre primárias e de apoio. As primárias são as que constituem a criação física de produtos, sua venda e transferência para o comprador, assim como a assistência de pós venda. As de apoio são aquelas que dão suporte e sustentação para as atividades primárias (PORTER, 1989).

Na figura 7 observa-se a cadeia de valores e as suas atividades:

Figura 7 – A cadeia de valores genérica.



Fonte: Porter (1989, p.35).

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação (PORTER, 1989, p. 36).

A comparação e análise entre uma cadeia de valor A e uma cadeia B, identificam diferenças que podem determinar uma vantagem competitiva (PORTER, 1989).

2.12 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A teoria da Visão Baseada em Recursos propõe que os recursos são a fonte da vantagem competitiva. Classificam-se como recursos, todos os ativos, capacidades, informações, conhecimento e processos que auxiliam a organização a aumentar sua eficácia e eficiência, sendo que esses podem ser classificados em físicos, financeiros, humanos ou organizacionais. Segundo o autor, esses conjuntos de recursos específicos, raros, escassos e especializados podem gerar um diferencial competitivo para as empresas, desde que sejam eficientemente administrados, agregando valor para a mesma (BARNEY, 1991).

Os recursos físicos formam-se por planta, equipamentos, posição geográfica e acesso a materiais. Os humanos incluem treinamento, experiência, inteligência, arbítrio e percepção individual. Os recursos de capital organizacional incluem estrutura de informação, planejamento formal ou informal, controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente (BARNEY, 1991).

Em essência, a Visão Baseada em Recursos enfatiza o papel dos ativos e das capacidades para criar vantagem competitiva. A teoria reconhece que os recursos são heterogêneos entre as empresas e que existem barreiras à aquisição ou à imitação que podem fornecer às empresas maneiras de defender a vantagem criada a curto e médio prazo. A teoria sugere que a vantagem competitiva sustentável se encontra na posse de recursos que exibem características determinadas: valorizado, raro, inimitável e não substituível (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

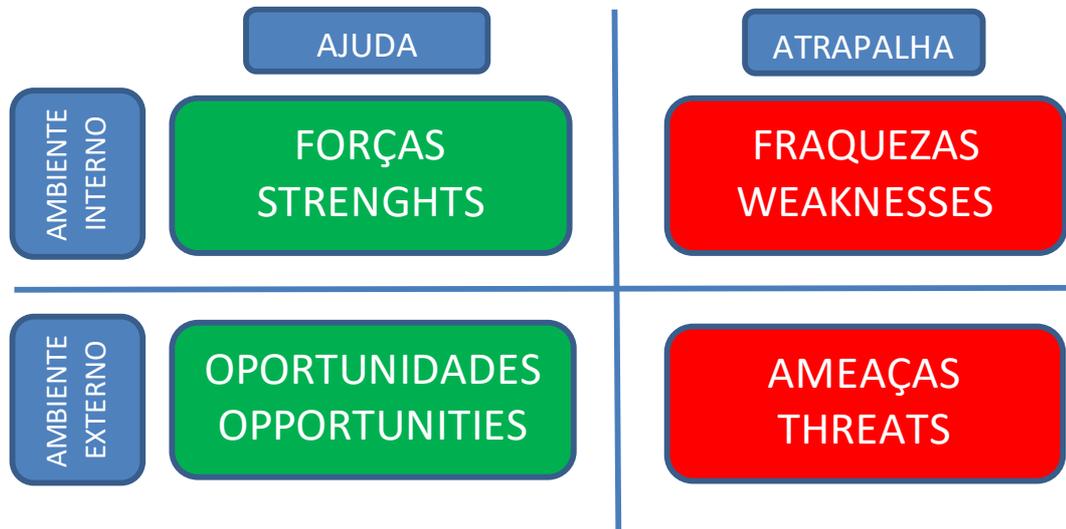
Para uma empresa construir uma vantagem competitiva faz-se necessário que ela implante uma estratégia que crie valor, não sendo esta facilmente copiada pelos competidores potenciais. Dessa forma, o que determina a duração sustentável da vantagem competitiva é a inabilidade dos competidores em fazer a cópia. As fontes de vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos, quando estes não são distribuídos entre as empresas (BARNEY, 1991).

2.13 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats* - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) busca identificar, via análise de mercado, quais os fatores internos e externos afetam uma organização e seus mercados. Ela mostra um resumo das questões-chaves e objetiva que ao analisar dessas questões, onde as forças e fraquezas se cruzam com as oportunidades e ameaças, fazendo com que a análise possa ajudar na formulação da estratégia. A empresa pode avaliar onde suas forças podem ser mais bem aproveitadas, tanto ofensivas como defensivamente, da mesma forma onde suas fraquezas a

deixam mais vulneráveis em relação às mudanças do mercado e ou ações da concorrência (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Figura 8 – Análise SWOT.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Após identificar as capacidades das empresas, as oportunidades e as ameaças do mercado, os fatores-chave para o sucesso no setor em que a empresa opera e o papel do produto ou do negócio no portfólio total da empresa, a empresa estabelece seus objetivos de marketing. Os objetivos de longo prazo indicam o destino global futuro da empresa: suas metas no longo prazo. Para realizar essas metas, normalmente é necessário traduzi-las em uma série de objetivos de prazo mais curto, que levarão as metas de longo prazo. Os objetivos de longo prazo são, muitas vezes, estabelecidos em termos de lucro ou de domínio do mercado para uma empresa que visa aos lucros (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011 p. 46).

Baseando-se na análise apresentada, a empresa busca definir os fatores-chave de sucesso, denominada fatores críticos para o sucesso, em seus mercados específicos. A estratégia central da organização é uma avaliação de como ela pretende atingir seus objetivos, aproveitando as competências essenciais da empresa e fará com que se apoiem nos fatores-chave de sucesso para atingir os objetivos corporativos da corporação (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

2.14 TRADE MARKETING

Em um mercado onde o consumidor está cada vez mais difícil de ser conquistado, com uma especialização cada vez maior dos canais de venda e com um processo contínuo de fragmentação de mídias, transformou o mercado em um campo de batalha. As empresas buscam seu espaço a cada instante (ARBACHE et al., 2011).

Nesse cenário, faz-se fundamental obter a preferência dos consumidores, desenvolvendo marcas fortes com condições de enfrentar a concorrência. Para isso, é necessário conhecer os hábitos e preferências dos consumidores (ARBACHE et al., 2011).

Trade marketing busca investigar e discutir o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de vendas, por meio do entendimento da relação entre marcas, pontos de venda e consumidores, para adaptar os produtos, a logística, as políticas estratégicas de marketing das marcas, de modo a conquistar o consumidor nos pontos de venda, satisfazendo, da melhor maneira possível, as necessidades de canais comerciais específicos e de clientes estratégicos (ARBACHE et al., 2011, p.24).

Em resumo, o objetivo do *trade marketing* é solidificar a relação entre fabricantes e distribuidores, fazendo com que os consumidores finais sejam atendidos com excelência (ARBACHE et al., 2011).

Para dar suporte ao processo de vendas, duas funções-chave se combinam: distribuição e trade marketing. A distribuição é ao mesmo tempo separada e incluída em *trade marketing*. Os dois principais aspectos que as correlacionam são: distribuição para o ponto de venda, que é o movimento do estoque para o PDV, pois se não houver estoque na forma ou qualidade necessária o produto não será vendido e a distribuição no ponto de venda, que serve para assegurar a disponibilidade contínua de um produto para o consumidor, pois se o produto estiver estocado, mas não disponível para o consumidor, não será vendido (ARBACHE et al., 2011).

A conquista da preferência do consumidor é um objetivo comum entre indústria e varejo. O papel do *trade marketing* é adaptar as estratégias de marketing e vendas por meio dos diferentes canais de comercialização, construindo um plano de ação direcionado para o ponto de venda. Ou seja, *trade marketing* faz uma ponte entre as áreas de vendas e marketing por meio da evolução do planejamento, controle e execução das estratégias das marcas nos canais de vendas, além de transformar vendedores em consultores de negócios (ARBACHE et al., 2011).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta o método e os procedimentos que foram utilizados para desenvolvimento deste trabalho. Métodos e procedimentos são facilitadores da produção de conhecimento e também fonte de auxílio para se entender o processo de delineamento deste trabalho de conclusão.

O método também auxilia a confecção de um trabalho com maior embasamento, atendendo os objetivos pré-estabelecidos em busca da avaliação sobre a gestão atual do processo logístico de distribuição física do produto pronto, avaliando também se o modelo atual é o que melhor atende a empresa e seus clientes e como ele impacta na competitividade das marcas *BRANDS* na empresa *SHOE*.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho teve por propósito fazer a avaliação e uma análise qualitativa da situação do processo de distribuição do produto pronto das marcas *BRANDS*, na empresa *SHOE*, propondo melhorias após a análise.

Diante disto, busca-se a resposta para o questionamento: “Como o processo logístico de distribuição fracionada impacta na competitividade das marcas *BRANDS* da empresa *SHOE*”?

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, o qual, conforme o autor (HARTLEY, 1994), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

Para Vergara (1990), um meio de pesquisa é o estudo de caso, que constitui um estudo profundo a uma determinada unidade, entendido como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Segundo Bell (1989), o estudo de caso é particularmente apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado.

Gil (1999) afirma que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de

delineamentos considerados. De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de casos pode envolver o recurso a arquivos, entrevistas, questionários e a observação.

Yin (2001) discute que a adoção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo em questão restringiu-se na distribuição a nível Brasil de produtos das marcas *BRANDS* e a empresa na qual se realizou a pesquisa foi à empresa *SHOE*. As três expedições da empresa e a todo o caso de distribuição a nível Brasil serão avaliados. Algumas das áreas que participaram da pesquisa foram o comercial, marketing, expedição e logística. Além dessas áreas da empresa *SHOE*, o operador logístico também participou plenamente do estudo de caso.

O principal motivo da escolha desse público para estudo foi pelo fato de participarem ativamente do processo logístico da empresa, sendo pela distribuição do produto pronto, emissão de documentos, escrituração e pagamento das cobranças referentes aos serviços logísticos efetuados ao longo do processo, além da avaliação de todo o processo logístico e principalmente do nível de atendimento.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa sobre os objetos de estudo em questão (logística, distribuição física e competitividade), depois foi elaborado o referencial teórico que serviu para fundamentação e elaboração da coleta de dados.

O plano de coleta de dados foi feito utilizando-se das seguintes técnicas:

- Análise de documentos e relatórios (dados secundários);
- Observação participante;
- Questionário;
- Entrevista.

As quais são descritas a seguir.

- Técnica de análise Documentos, índices, relatórios escritos e textos:

Para Gil (1999) as fontes escritas na maioria das vezes são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo, sabendo que em algumas circunstâncias só é possível a investigação social através de documentos.

Foram utilizados alguns documentos utilizados no processo logístico de distribuição física fracionada do produto pronto a nível Brasil nas marcas *BRANDS* da empresa *SHOE*. Entre eles estão documentos pertinentes aos prazos de entregas, avaliação de desempenho desse processo e informações de pagamento e auditorias de fretes. Essa coleta de documentos foi feita no período de fevereiro a maio de 2014.

➤ Técnica de observação participante:

Método básico para conseguirmos informações sobre o mundo que nos cerca. Deve ser contínua e sistemática com a função de registrar determinados fenômenos ou comportamentos. A maior dica para se utilizar este método é a curiosidade a até mesmo falta de conhecimento sobre tal estudo. Veja o que diz Goldenberg (apud BIRK, 2004, p.68).

O fato de ter uma convivência profunda com o grupo estudado pode contribuir para que o pesquisador naturalize determinadas práticas e comportamentos que deveria estranhar para compreender [...] o olhar que estranha em primeiro momento, passa a naturalizar em seguida e torna-se cego para dados valiosos.

Foram observadas todas as etapas do processo de distribuição do produto pronto, desde a separação das mercadorias até a avaliação de desempenho desse processo, possibilitando a criação e análise dos fluxos físicos e de informações pertinentes a ele. A observação participante do processo foi feita no período de fevereiro a maio de 2014.

➤ Questionário:

De acordo com Gil (1999, p.128), “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

Implica em menor gasto com treinamento de pesquisadores, atinge um grande número de pessoas, não expõe o pesquisador às influências externas. Suas maiores desvantagens são: exclui pessoas que não sabem ler e escrever, não há o conhecimento de circunstâncias em que o questionário foi respondido e proporciona resultados frágeis em relação a sua própria subjetividade, pois os “itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado” (GIL, 1999, p.128).

Os tipos de questões mais comuns em questionários são: questões abertas, fechadas e dependentes (quando uma questão depende da resposta dada a outra é denominada dependente).

Foi aplicado nessa pesquisa um questionário com diversos assuntos relacionados ao processo logístico da empresa *SHOE*, com perguntas abertas, de múltipla escolha,

dicotômicas, dependentes e de escalas. O questionário foi feito no mês de maio de 2014 e foi enviado para 32 pessoas, das quais 26 retornaram.

➤ Entrevista:

Instrumento básico na coleta de dados. “Consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas” (BOGDAN; BIKLEN apud BIRK, 2004, p.79). Técnica muito flexível, não exige que o entrevistado saiba ler ou escrever; possibilita observar outros tipos de linguagem como a expressão corporal, tonalidade da voz, etc.

Podem ser classificadas em Entrevistas não estruturadas que não possui nenhum roteiro; semiestruturada possui um esquema básico, mas não é aplicado rigidamente e a estruturada segue um roteiro rígido (buscam resultados uniformes).

Foi utilizada nessa pesquisa a entrevista estruturada, seguindo um roteiro com questões abertas e perguntas abrangentes sobre logística, distribuição fracionada, valor para o cliente e competitividade. A entrevista foi realizada no mês de junho de 2014. Foram feitas 4 perguntas para 2 colaboradores da empresa *SHOE*, com um grande conhecimento do processo da empresa e também dos concorrentes.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de efetuada a análise dos relatórios, observação participante, questionários e entrevistas dos dados coletados relativos à logística, distribuição e logística, obteve-se uma grande massa de informações. Estas informações foram analisadas utilizando-se da técnica de análise de conteúdo.

A análise e interpretação dos dados visam responder da melhor maneira possível ao problema da investigação (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Em uma análise de conteúdo, é importante salientar que a transcrição dos dados deve ser feita com bastante atenção, visto que as entrevistas permitem aos entrevistados liberdade em responder de forma inesperada, sem avaliar a interpretação por parte do entrevistador (ROESCH, 2007).

Todos os dados foram avaliados e interpretados com base na revisão teórica realizada, de acordo com as técnicas de metodologia científica citadas anteriormente.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Este Trabalho de Conclusão limitou-se em analisar o processo de distribuição do produto pronto das marcas *BRANDS* a nível Brasil na empresa *SHOE*, oriundas de três expedições distintas, em três estados distintos. Esta análise foi feita com a utilização do estudo de caso, que visa examinar o contexto contemporâneo ou atual (YIN, 2001).

Segundo Martins (2006), um grave defeito que se nota no desenvolvimento de diversos Estudos de Caso é a falta de plataforma teórica que aponte o que investigar como demonstrar as proposições do estudo e que oriente a abordagem e aproximação com o fenômeno propriamente dito. Nestas situações, segundo o autor, observa-se que o pesquisador, equivocadamente, admite que os dados falam por si só, o que é um grande erro, pois desprovido de uma base teórica, um Estudo de caso não passa de um relatório ingênuo sobre manifestações de dados.

4 RESULTADOS

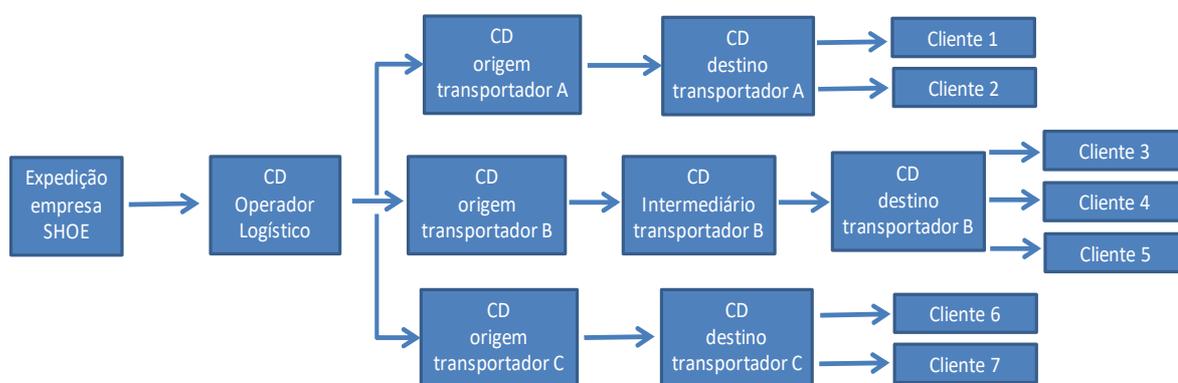
Neste capítulo serão apresentados os resultados, obtidos através dos instrumentos de coletas de dados: observação participante, documentos secundários, questionário e entrevista.

4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Durante o período de fevereiro de 2014 até maio de 2014 foi feita a observação participante junto ao processo logístico de distribuição física fracionada das marcas *BRANDS* na empresa *SHOE*, objetivando a coleta de alguns documentos, bem como o acompanhamento desse processo e elaboração do mapeamento do fluxo físico e também do fluxo de informações pertinentes a ele.

Para melhor entendimento da análise do processo atual, foi feito primeiramente o fluxograma físico do processo de distribuição fracionada, desde a expedição na empresa *SHOE* até a entrega no cliente final, que pode ser visualizado na figura 9.

Figura 9 – Fluxo físico do processo de distribuição física da empresa *SHOE*.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

De acordo com o fluxo apresentado acima, o processo logístico de distribuição física fracionada inicia quando o produto é faturado e expedido pela empresa *SHOE*. Antes mesmo de expedidos, os produtos passam por uma breve consolidação, objetivando ultrapassar a marca do frete mínimo (limitador entre o valor de frete percentual praticado e o valor mínimo cobrado pelo operador logístico/transportador. Se não fechar o valor para o faturamento, a Controladoria pode liberar mesmo sem o critério em determinado período). De forma consolidada, todos os produtos são enviados para o centro de distribuição do operador logístico, independente do endereço dos destinatários. O operador logístico faz o processo de

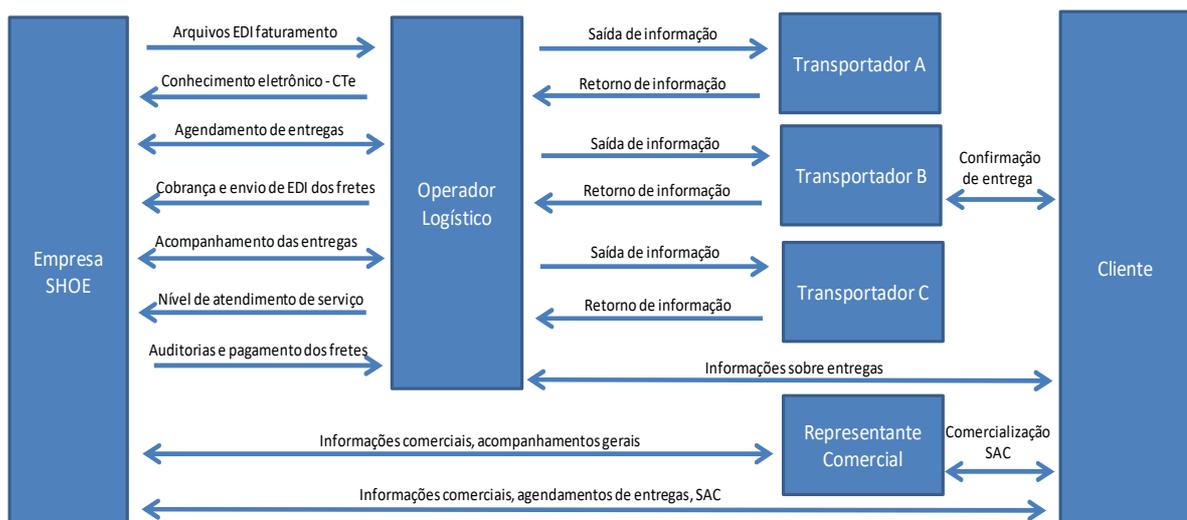
triagem através da operação de *cross-docking*, separando os produtos (corrugados) por destinos.

Os produtos são então enviados para o transportador responsável pelo destino em questão (transportador com *know-how* regional), que receberá essas mercadorias e armazenará conforme o destinatário até o momento em que consiga ou tenha possibilidade de consolidação de cargas para fazer uma transferência otimizada para o seu centro de distribuição de destino ou intermediário, dependendo da operação. Em caso de utilização de um centro de distribuição intermediário, os materiais são novamente triados e reenviados para o centro de distribuição de destino do transportador. Atualmente, um operador logístico e nove transportadores participam do processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*.

A mercadoria é recebida pelo centro de distribuição de destino do transportador, que faz novamente o processo de *cross-docking*, separando os produtos por região ou cidade. Depois disso, os produtos são geralmente carregados em pequenos caminhões, que farão várias entregas, para diversos destinatários, encerrando assim o processo físico das mercadorias. Cabe salientar que para os casos de logística reversa, o fluxo é o mesmo, porém no formato inverso.

Na figura 10 é apresentado o fluxo de informações do processo.

Figura 10 – Fluxo de informações do processo de distribuição física da empresa *SHOE*.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

O fluxo de informações do processo logístico de distribuição física fracionada das marcas *BRANDS* na empresa *SHOE*, inicia-se pelo faturamento do pedido. Todo movimento

de notas fiscais emitidas são enviados via arquivo EDI (intercâmbio eletrônico de dados) para o operador logístico. O operador logístico faz a importação desses arquivos no seu sistema de gestão, que automaticamente faz a geração dos conhecimentos de transporte eletrônico (Ct-e). É importante salientar que em alguns casos, mais de uma nota fiscal pode ser agrupada em um único conhecimento para o caso de não utilização de frete mínimo.

O operador logístico agrupa um grande montante de conhecimentos e gera então uma fatura de frete, que será a cobrança dos serviços prestados. Esses dados são então enviados via EDI para a empresa *SHOE*, que irá auditar os valores cobrados, para posteriormente fazer a escrituração fiscal e pagamento desses documentos, se convergentes pelo departamento financeiro. Caso tenha algum problema, o operador é informado e deve executar as medidas corretivas. Salienta-se que o operador logístico faz uma cobrança única de frete e operação para a empresa *SHOE* através dos serviços de distribuição fracionada. O operador logístico paralelamente faz o pagamento das despesas para os demais transportadores participantes da cadeia.

A empresa *SHOE* trabalha com uma diversificada gama de clientes, que são empresas pequenas, médias e grandes. Algumas delas exigem que o processo de entrega seja formalizado em contrato e inclusive obriga o cliente e o transportador a fazer um processo de agendamento. Esse processo de agendamento de entrega define uma janela de data e horário para que a entrega seja realizada, resultando em multas e penalidades caso não cumprida. Nesse contexto, o comercial da empresa *SHOE* agenda com o cliente um horário de entrega e informa o operador logístico, que ajustará tal informação no seu sistema de gestão.

Diariamente os participantes do processo da empresa *SHOE* e do operador logístico trocam informações sobre o andamento das entregas. Trafegam informações como entregas efetuadas, a serem realizadas no dia, pendências de entregas, que podem ser comerciais (divergência no pedido), do transportador (atraso de entrega), do cliente (falta de espaço), etc. O operador disponibiliza um site com informações sobre as entregas. Neste site, os participantes da empresa *SHOE* podem acessar uma área restrita e acompanhar o andamento de cada entrega, bem como verificar onde a mercadoria encontra-se em determinado momento.

Mensalmente, reúnem-se o diretor operacional do operador logístico, o gerente de logística e os gerentes de vendas da empresa *SHOE* para avaliação do desempenho do processo de distribuição física no período. Nesse momento, o operador apresenta o resultado do serviço prestado, onde são avaliados os prazos previstos em relação aos realizados por origem de expedição da empresa *SHOE*, por região, estado, regiões dos estados, transportador

e etc. O operador logístico apresenta também os custos de fretes e os números de sinistros do mês em questão. Além disso, são tratados os dados de transportes de alguns concorrentes do segmento e os agendamentos não cumpridos. Dessa reunião, saem às definições de quais os transportadores que serão utilizados e se existe necessidade de substituição de algum dos atuais.

Os nove transportadores participantes atualmente do processo respondem por aproximadamente 13.000 entregas mensais, oriundas das três expedições (Bahia, Ceará e Rio Grande do Sul). Todas as informações relativas às entregas são direcionadas ao operador logístico que por sua vez reporta à empresa *SHOE* aquilo que necessário, ou seja, a empresa *SHOE* não faz contato com transportador, mas sim apenas com o operador logístico.

Os clientes trocam informações com todos os participantes do processo. Eles fazem a linha de frete com o transportador, executando e informando sobre a convergência/divergência da entrega. O cliente também faz troca de informações comerciais com o representante que comercializou os produtos, podendo ser referente a atendimento, divergência sobre algo negociado (preço, data de entrega, etc.). Alguns clientes tem o contato direto com o transportador e também com o operador logístico, podendo fazer o uso deste caminho para troca de informações referentes às suas entregas.

Encerrando o fluxo de informações, a empresa *SHOE*, conta com um canal aberto com representantes e clientes para receber e informar sobre pendências, problemas, entregas previstas e etc. Esse canal geralmente recebe as críticas referentes às entregas que saíram divergentes do esperado pelo cliente. Muitas das informações recebidas nesse canal são tratadas momentaneamente ou se não, são usadas na reunião mensal de prestação de contas do operador logístico.

4.2 DOCUMENTOS SECUNDÁRIOS

Esse item tem por objetivo apresentar alguns documentos secundários pertinentes ao processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE* já citados na observação participante do processo. Esses documentos foram coletados paralelamente a observação participante, no período de fevereiro de 2014 a maio de 2014.

A figura 11, que é a representação gráfica do documento prazos de entregas, apresenta os prazos combinados entre os transportadores, operador logístico e a empresa *SHOE* para a distribuição física a nível Brasil, partindo das três unidades federativas em que a empresa *SHOE* atua. Esse é o prazo em que a avaliação do desempenho será analisada.

Figura 11 – Prazos de entregas previstos.

		ORIGEM RS		ORIGEM BA		ORIGEM CE	
		Prazo		Prazo		Prazo	
		Cap	Int	Cap	Int	Cap	Int
Sul	RS	1	3	7	9	7	9
	SC	2	3	6	8	7	8
	PR	2	4	6	8	7	8
Sudeste	SP	3	5	5	8	6	8
	RJ	4	6	5	7	6	8
	ES	4	6	5	7	6	8
	MG	4	6	4	7	6	9
C. Oeste	GO	6	7	6	9	7	9
	DF	6	7	6	9	7	8
	MT	6	9	8	10	8	10
	MS	6	9	8	10	8	10
Nordeste	BA	6	10	3	6	6	8
	SE	7	12	4	7	6	8
	AL	8	12	6	8	6	9
	PE	8	12	5	8	4	8
	PB	9	12	5	8	5	9
	RN	8	12	7	9	5	7
	CE	8	12	7	9	2	7
	PI	11	12	8	12	6	11
Norte	MA	9	15	8	13	6	11
	AC	13	18	14	20	18	23
	AC*		36		32		37
	AP	10	16	17	20	12	18
	AM	15	25	16	22	15	25
	PA	8	16	8	12	10	16
	RO	13	18	12	15	18	21
RR	20	22	16	23	20	22	
	TO	8	12	8	11	9	12

* Prazo para Cruzeiro do Sul

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

No encerramento do período de avaliação, geralmente mensal, é feita uma avaliação das entregas efetivas em relação aos prazos de entregas previstos (figura 11). Essa avaliação é feita para cada uma das 3 expedições da empresa *SHOE*. A definição dos transportadores é feita com base nessa avaliação, que além dos prazos efetivos aponta os custos de fretes por transportador e região e também os números de sinistros do processo.

Nesse momento, o operador logístico informa para o gerente de logística e o gerente comercial da empresa *SHOE* quais foram os problemas enfrentados no período e se em andamento, planos de ação possíveis. Esse momento é aberto para explicações de exceções frequentes na distribuição a nível Brasil que acontecem, como por exemplo, algum impeditivo natural. Nessa avaliação, são apontados dados dos concorrentes, qualidade do processo, número de sinistros, extravios, dados de agendamentos não cumpridos e outros.

A figura 12 apresenta um resumo de forma gráfica dos dados pertinentes a avaliação geral do desempenho do processo logístico de distribuição física fracionada, mostrando um resumo geral de uma das 3 expedições da empresa *SHOE* em um determinado período.

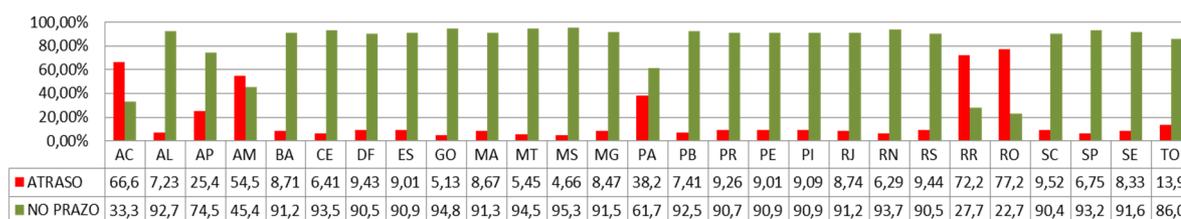
Figura 12 – Análise de desempenho.

Outbound – Performance Geral

Rótulos de Linha	ATRASO	NO PRAZO	Total Geral
ACRE	4	2	6
ALAGOAS	6	77	83
AMAPA	13	38	51
AMAZONAS	12	10	22
BAHIA	40	419	459
CEARA	5	73	78
DISTRITO FEDERAL	30	288	318
ESPIRITO SANTO	21	212	233
GOIAS	29	536	565
MARANHAO	13	137	150
MATO GROSSO	14	243	257
MATO GROSSO DO SUL	9	184	193
MINAS GERAIS	58	627	685
PARA	52	84	136
PARAIBA	6	75	81
PARANA	86	843	929
PERNAMBUCO	40	404	444
PIAUI	14	140	154
RIO DE JANEIRO	50	522	572
RIO GRANDE DO NORTE	11	164	175
RIO GRANDE DO SUL	92	883	975
RONDONIA	17	5	22
RORAIMA	13	5	18
SANTA CATARINA	64	608	672
SAO PAULO	200	2.765	2.965
SERGIPE	6	66	72
TOCANTINS	11	68	79
Total Geral	916	9.478	10.394

Rótulos de Linha	ATRASO	NO PRAZO	Total Geral
ACRE	66,67%	33,33%	100,00%
ALAGOAS	7,23%	92,77%	100,00%
AMAPA	25,49%	74,51%	100,00%
AMAZONAS	54,55%	45,45%	100,00%
BAHIA	8,71%	91,29%	100,00%
CEARA	6,41%	93,59%	100,00%
DISTRITO FEDERAL	9,43%	90,57%	100,00%
ESPIRITO SANTO	9,01%	90,99%	100,00%
GOIAS	5,13%	94,87%	100,00%
MARANHAO	8,67%	91,33%	100,00%
MATO GROSSO	5,45%	94,55%	100,00%
MATO GROSSO DO SUL	4,66%	95,34%	100,00%
MINAS GERAIS	8,47%	91,53%	100,00%
PARA	38,24%	61,76%	100,00%
PARAIBA	7,41%	92,59%	100,00%
PARANA	9,26%	90,74%	100,00%
PERNAMBUCO	9,01%	90,99%	100,00%
PIAUI	9,09%	90,91%	100,00%
RIO DE JANEIRO	8,74%	91,26%	100,00%
RIO GRANDE DO NORTE	6,29%	93,71%	100,00%
RIO GRANDE DO SUL	9,44%	90,56%	100,00%
RONDONIA	77,27%	22,73%	100,00%
RORAIMA	72,22%	27,78%	100,00%
SANTA CATARINA	9,52%	90,48%	100,00%
SAO PAULO	6,75%	93,25%	100,00%
SERGIPE	8,33%	91,67%	100,00%
TOCANTINS	13,92%	86,08%	100,00%
Total Geral	8,81%	91,19%	100,00%

Performance Geral – Período indeterminado



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

No momento em que a empresa *SHOE* recebe os faturamentos referentes aos serviços prestados, o setor de logística executa então as avaliações e processos internos sobre a operação. Conforme o documento apresentado na figura 13, dados para pagamento e auditorias de fretes que é importado via EDI para o ERP da empresa *SHOE*, assim que recebido tal documento, seu conteúdo é avaliado, em seguida é feita a conferência do custo percentual total de frete e são feitas auditorias aleatórias em aproximadamente 2% dos conhecimentos de fretes em relação aos valores previstos, são escriturados e posteriormente pagos para o operador logístico.

Observa-se também, que em alguns casos o agrupamento de notas fiscais citado anteriormente pode ser confirmado usando o exemplo da figura 13, que representa de forma gráfica e resumida o documento chamado Ct-e (conhecimento de transporte eletrônico), no caso da cidade de “Xaxim”, visto que o mesmo conhecimento de frete tem 75% do frete vinculado para uma nota fiscal com faturamento de R\$2.245,29 e 25% do frete vinculado a nota fiscal com faturamento de R\$741,54.

Figura 13 – Resumo do conhecimento de transporte eletrônico.

						R\$ 18.144,73			R\$ 228,29	1,26%
Data	CC	Fatura	Emissão	UF	Cidade	Faturamento	Agrupamento	conhecimento	custo de frete	% frete
01-MAY-14	881	29825	23-APR-14	SC	JOINVILLE	R\$ 3.008,95	1,00	299915	R\$ 37,71	1,25
01-MAY-14	4925	29833	29-APR-14	SP	JUNDIAI	R\$ 3.006,00	1,00	29299	R\$ 37,82	1,26
01-MAY-14	881	29825	16-APR-14	PR	CAMPO MOURAO	R\$ 4.593,34	1,00	295147	R\$ 57,81	1,26
01-MAY-14	4818	30907	07-MAY-14	PR	MARINGA	R\$ 4.549,61	1,00	314278	R\$ 57,29	1,26
01-MAY-14	881	29825	22-APR-14	SC	XAXIM	R\$ 2.245,29	0,75	298639	R\$ 28,31	1,26
01-MAY-14	881	29825	22-APR-14	SC	XAXIM	R\$ 741,54	0,25	298639	R\$ 9,35	1,26

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

4.3 QUESTIONÁRIO

Ao longo do processo de pesquisa, foi elaborado um questionário com 19 perguntas relacionadas ao processo de distribuição física fracionada e o impacto dele na competitividade da empresa *SHOE*. O questionário foi encaminhado para 32 pessoas que participam ativamente desse processo, durante o mês de maio de 2014. Os questionados ocupam diversos cargos que representam todos os níveis hierárquicos da organização (operacional, tático e estratégico). Das 32 pessoas, 26 retornaram o questionário preenchido e 6 delas declinaram (verificar apêndice A com o questionário na íntegra e apêndice B com o quadro resumo estatístico de respostas). Na figura 14, apresenta-se um resumo das funções, média de tempo de empresa e quantidade dos respondentes.

Figura 14 – Resumo dos respondentes do questionário.

Rótulos de Linha	Média de Tempo de empresa	Contagem de Cargo
Assistente comercial	2,6	5
Analista comercial	6,2	5
Gerente comercial	9,2	5
Gerente de Varejo	3	1
Auxiliar de logística	1	1
Gestor de Supply Chain	22	1
Coordenador de logística	7	1
Gerente de planejamento	10	1
Diretor	35	1
Gestor de negócios	15	1
Assistente de logística	4	1
Supervisor comercial	0,5	1
Gerente comunicação	6	1
Gerente de comunicação	8	1
Total Geral	7,75	26

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

O primeiro questionamento efetuado foi se a empresa utiliza a logística de distribuição física fracionada como diferencial competitivo. Conforme a figura 15, 81% dos entrevistados afirmaram que a empresa utiliza o processo de distribuição como diferencial competitivo e apenas 19% afirmaram que não. Considerando apenas os questionados com cargo referente ao nível estratégico, 92% afirmam que a empresa utiliza a empresa como diferencial competitivo e apenas 8% afirmam que não utiliza. 100% dos respondentes com mais de 7 anos de empresa afirmam que a empresa difere-se competitivamente através do processo logístico de distribuição física fracionada.

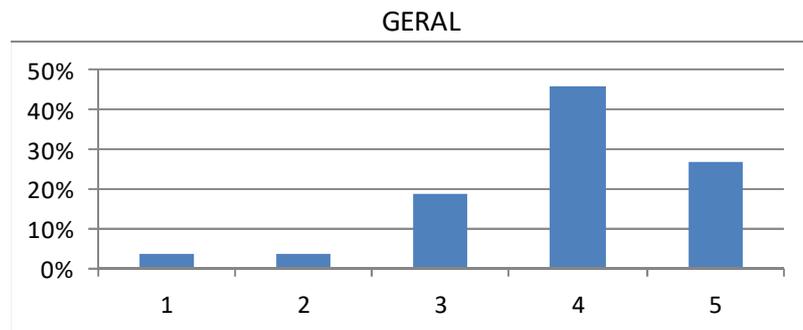
Figura 15 – Conjunto de gráficos questão 1.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

O segundo questionamento foi em relação ao valor que o serviço de distribuição física fracionada agrega ao produto da empresa *SHOE*, considerando 1 para o pior e 5 para o melhor resultado. Conforme se visualiza na figura 16, 46% dos pesquisados responderam que o serviço de distribuição física fracionada agrega valor ao produto em escala 4, 27% em escala 5 e 19% em escala 4.

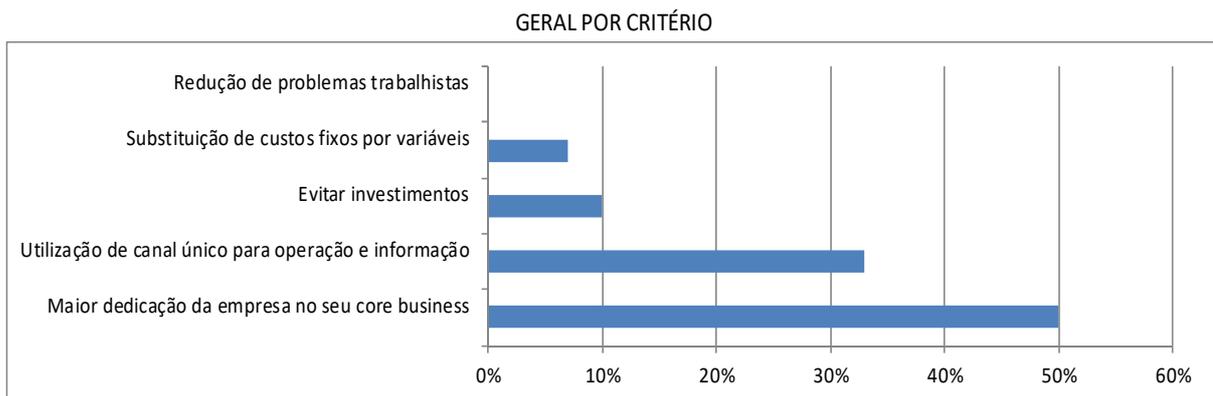
Figura 16 – Gráfico questão 2.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

A terceira questão foi em relação aos motivos que levaram a empresa a terceirizar as operações logísticas através de um operador. Dentre as opções disponíveis, conforme se observa na figura 17, 50% dos questionados responderam que a empresa resolveu terceirizar operações logísticas para se dedicar mais ao seu *core business*. 33% responderam que a empresa buscou a unificação do canal de operação e informação, ou seja, o operador mantém várias frentes de operação e informação com os demais transportadores. 10% responderam que a empresa terceirizou atividades logísticas para evitar investimentos e 7% para que a empresa pudesse substituir custos fixos por variáveis. Entre os entrevistados do nível estratégico, 79% afirmaram que a empresa terceiriza operações logísticas para manter-se focada em seu *core business* e 21% afirmaram que o processo de terceirização deve-se ao fato de manter canal único de informação e operação.

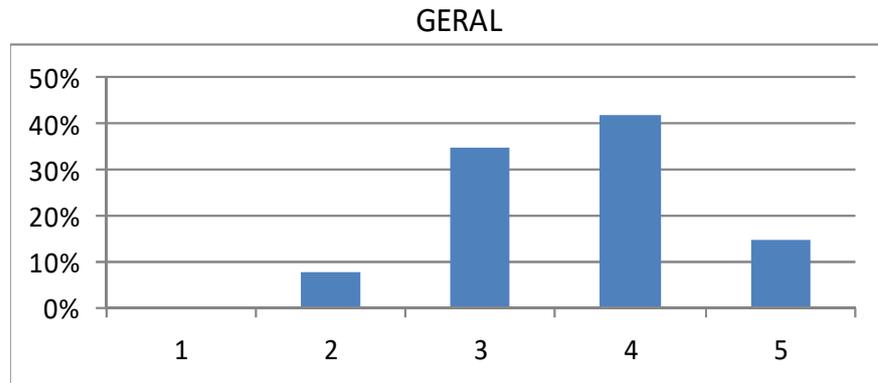
Figura 17 – Gráfico questão 3.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

A quarta pergunta objetivou avaliar os resultados da operação logística de distribuição física com o uso de operadores logísticos, considerando 1 para o pior e 5 para o melhor resultado. De acordo com o gráfico 18, 42% dos questionados responderam com a nota 4, 35% avaliaram com a nota 3, 15% com a nota 5 e 8% com a nota 2.

Figura 18 – Gráfico questão 4.

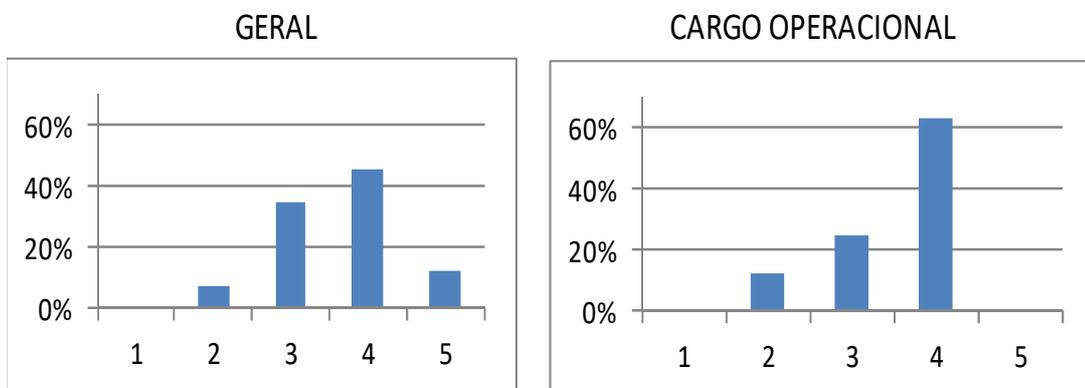


Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Na quinta pergunta o questionamento de que se o uso de operadores logísticos podem contribuir para a formação de um diferencial competitivo para a empresa *SHOE* foi feito. Todos os entrevistados responderam que o uso de indicadores logísticos contribui para a formação de um diferencial competitivo para a empresa.

No sexto questionamento, buscou-se em uma escala de 1 para pior e 5 para melhor resultado, saber qual é o grau de satisfação do entrevistado com o serviço prestado pelo operador logístico. De acordo com a figura 19 46% responderam com nota 4, 35% com nota 3, 12% com nota 5 e 7% com nota 2. Observou-se que entre os respondentes do nível operacional as notas ficam aquém do percentual geral. Entre esse grupo, 63% avaliaram com nota 4, 25% com nota 3 e 12% com nota 2.

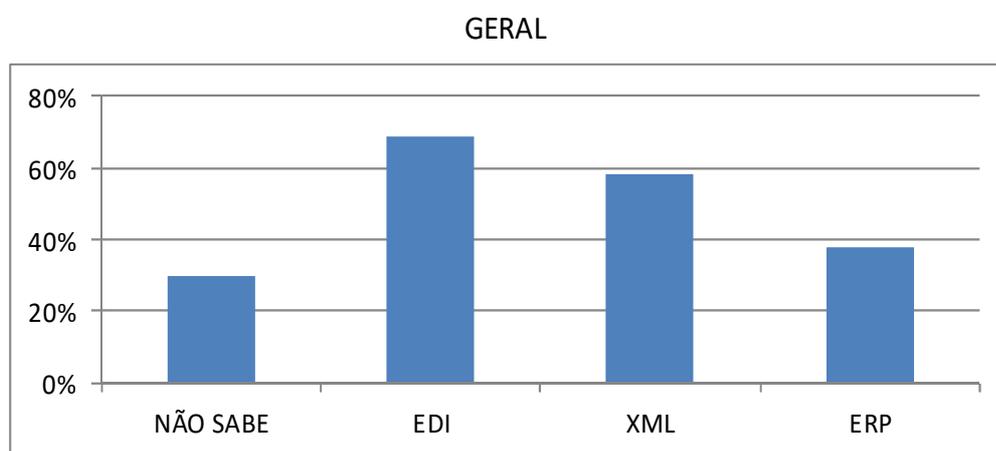
Figura 19 – Conjunto de gráficos questão 6.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Na sétima questão, os questionamentos foram sobre quais as tecnologias da informação que a empresa *SHOE* utiliza atualmente para o suporte de sua atividade de distribuição física fracionada. Objetivou-se também, saber se os participantes do processo tinham noções sobre os principais modelos de automações que permitem o funcionamento do fluxo de informações do processo. Neste contexto, conforme a figura 20, 30% do total dos respondentes informaram não saber se a empresa *SHOE* trabalha com algum tipo de tecnologia da informação em seus processos logísticos. 69% informaram que a empresa utiliza EDI, 58% afirmaram que a empresa utiliza XML nas operações e 38% responderam que a empresa utiliza um ERP em suas operações logísticas.

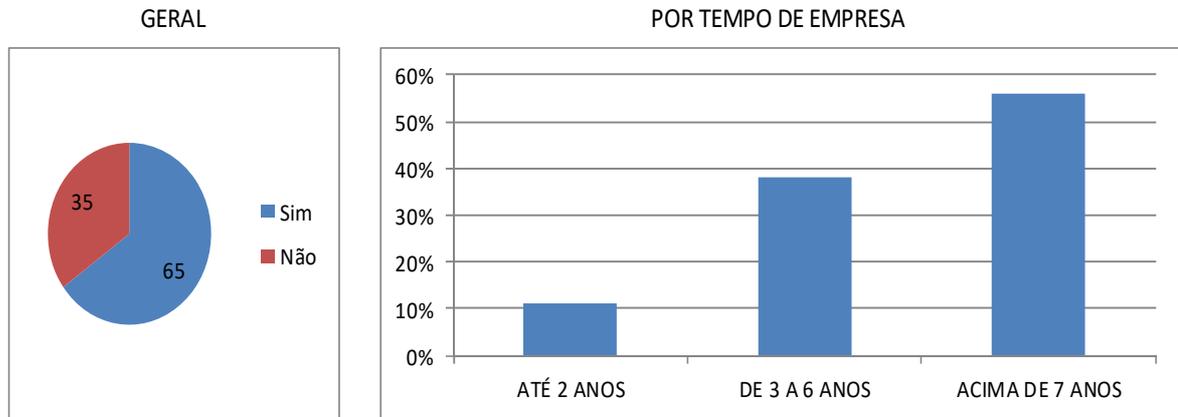
Figura 20 – Gráfico questão 7.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

A oitava questão teve como objetivo indagar o questionado se a empresa pretende implantar novos *softwares* para otimização dos processos na área de logística. De acordo com a figura 21, 65% dos questionados afirmam não saber e 35% afirmam que a empresa pretende implantar novos *softwares* para melhorias em operações logísticas. Uma particularidade importante constatada na pesquisa é que quanto maior o tempo de empresa e conhecimento e conhecimento dela por parte do questionado, maior é a afirmação dos respondentes que a empresa vá instalar novas tecnologias da informação nos processos logísticos. Na faixa dos respondentes até 2 anos de empresa, apenas 11% afirmaram que sim, na faixa dos 3 aos 6 anos de empresa 38% afirmaram que sim e na faixa acima de 7 anos, 56% afirmaram que a empresa vai implantar novos softwares para otimização logística. Todos os restantes, indiferente da faixa de tempo de empresa afirmaram não saber.

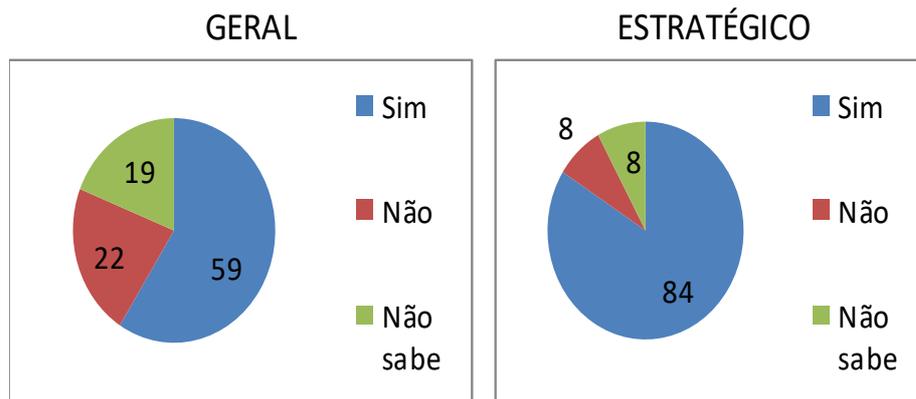
Figura 21 – Conjunto gráficos questão 8.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

O objetivo da nona questão foi de avaliar se os clientes valorizam cada vez mais o serviço logístico de distribuição física fracionada feita pela empresa *SHOE*. Conforme a figura 22, na avaliação geral, 59% dos responderam que o cliente valoriza o serviço, 22% afirmam que não e 19% não souberam opinar. Dentre os questionados do nível estratégico, 84% afirmaram que o serviço é cada vez mais valorizado pelo cliente, 8% que não e 8% não opinaram.

Figura 22 – Conjunto gráficos questão 9.

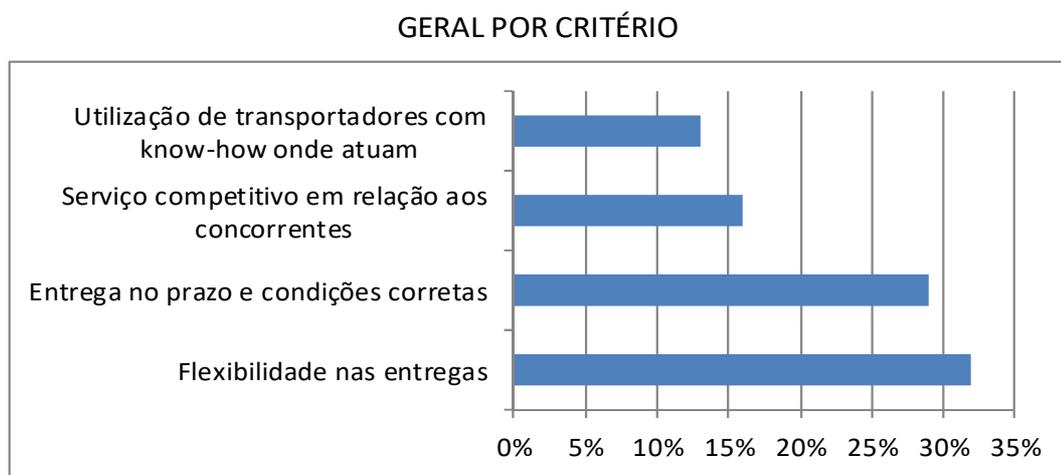


Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Na décima questão, buscou-se responder a pergunta de como a distribuição física fracionada feita pela empresa *SHOE* agrega valor para o cliente. Verificando os resultados apresentados na figura 23, 32% responderam que a distribuição física fracionada agrega valor ao cliente garantindo flexibilidade nas entregas. 29% afirmaram que a agregação de valor para o cliente se dá quando a mercadoria é entregue dentro do prazo combinado e em perfeitas

condições. 16% afirmaram que o valor é reconhecido pelos clientes quando o serviço prestado pela empresa *SHOE* é competitivo perante o de seus concorrentes. 13% responderam que esse valor é criado pela utilização de transportadores com *know-how* nos mercados onde atuam. Dois respondentes afirmaram em outras respostas, que o serviço de distribuição física fracionada agrega valor para o cliente, quando o tempo de entrega do produto é o mesmo de sua expectativa.

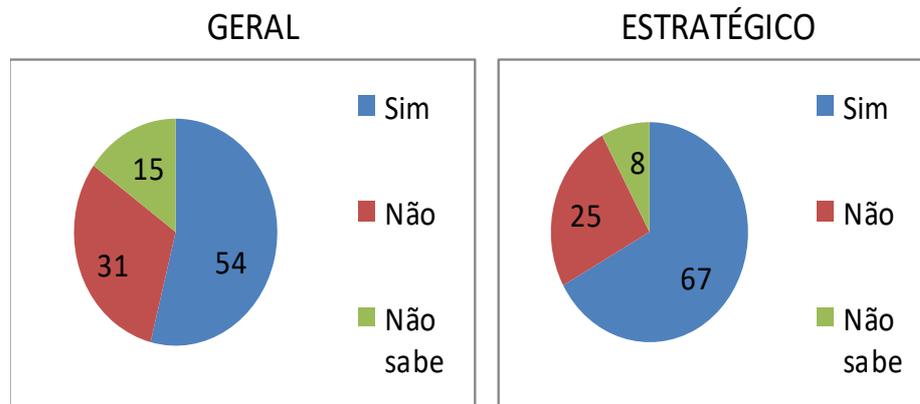
Figura 23 – Gráfico questão 10.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Na décima primeira, questionou-se se o impacto dos custos logísticos influencia a percepção do cliente sobre o processo logístico de distribuição física fracionada. 54% responderam que quanto maior o investimento em logística melhor será o serviço prestado e a percepção do cliente sobre o serviço. 31% afirmaram que o impacto dos custos não altera a percepção do cliente e 15% dos respondentes não souberam opinar. Entre os entrevistados pertencentes ao nível estratégico da organização, 67% afirmam que os custos logísticos influenciam a percepção do cliente, enquanto 25% afirmaram que não e 8% não opinaram.

Figura 24 – Conjunto de gráficos questão 11.

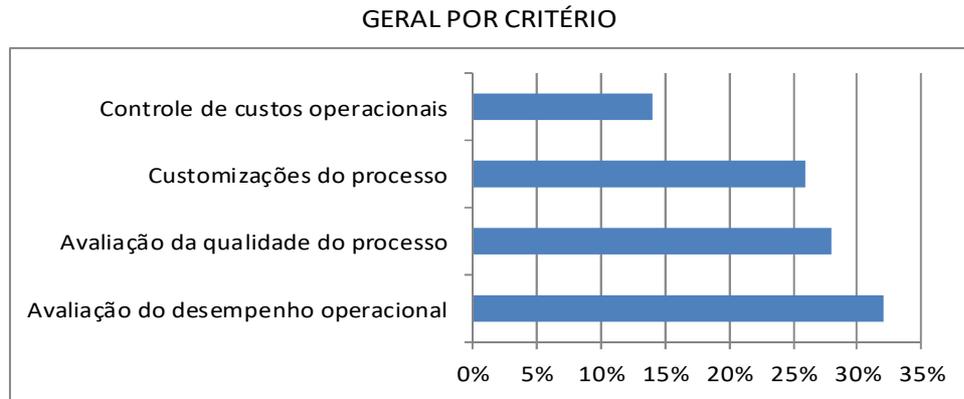


Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

A décima segunda questão indagou sobre a percepção do questionado quanto à contribuição do uso de indicadores de desempenho para a melhoria do processo de distribuição. 100% das pessoas que responderam a pesquisa afirmaram que o uso de indicadores de desempenho contribui para a melhoria do processo de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*.

A décima terceira buscou complementar a décima segunda, ou seja, de que forma o uso de indicadores contribui para a melhoria do processo de distribuição física fracionada. 32% afirmaram que o uso de indicadores contribui para a melhoria através da avaliação do desempenho do operacional, 28% através da qualidade do processo, 26% através da customização do processo (necessidade dos clientes versus o processo vigente) e 14% afirmam que o uso de indicadores ajuda a melhorar o processo de distribuição através do controle de custos operacionais. Dentre os entrevistados do nível operacional do processo, 45% afirmaram que a avaliação do desempenho da operação contribui para a melhoria desse serviço.

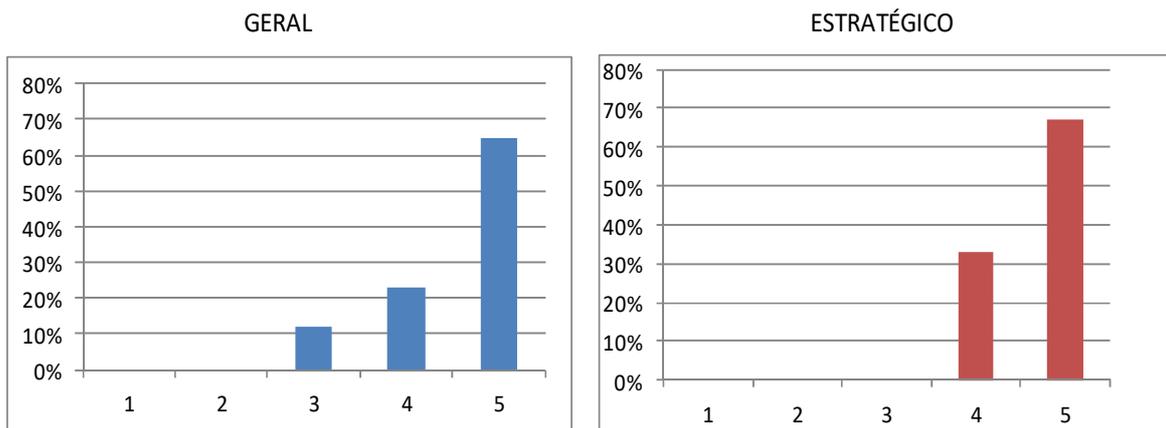
Figura 25 – Gráfico questão 13.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Na décima quarta, o respondente foi questionado a avaliar em uma escala de 1 para pior e 5 para melhor resultado, qual o grau que a assertividade do *lead-time* de entrega influencia a percepção do cliente sobre o processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*. Analisando a figura 26, observa-se que para 65% do geral dos participantes o *lead-time* de entrega ganhou nota 5, 23% avaliara-o com nota 4 e 12% com nota 3. Para os participantes com cargos estratégicos, 67% consideraram esse requisito como nota 5 e 33% com nota 4.

Figura 26 – Conjunto de gráficos questão 14.

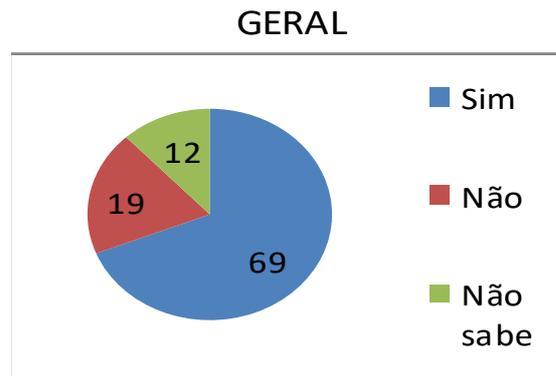


Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

A décima quinta questão teve por propósito avaliar o conhecimento do questionado sobre o modal de transporte mais utilizado no processo de distribuição da empresa. 100% dos questionados responderam assertivamente que o modal mais utilizado na operação logística de distribuição física fracionada é o rodoviário.

Na décima sexta, os respondentes foram questionados se o volume de produtos distribuídos pela empresa *SHOE* ajudam ela a ter um processo logístico de distribuição física fracionada com um menor custo ou mais eficiente. 69% responderam que a empresa tem um volume de produtos distribuídos que ajudam num processo mais eficiente ou de menor custo, 19% avaliaram negativamente e 12% não souberam opinar.

Figura 27 – Gráfico questão 16.

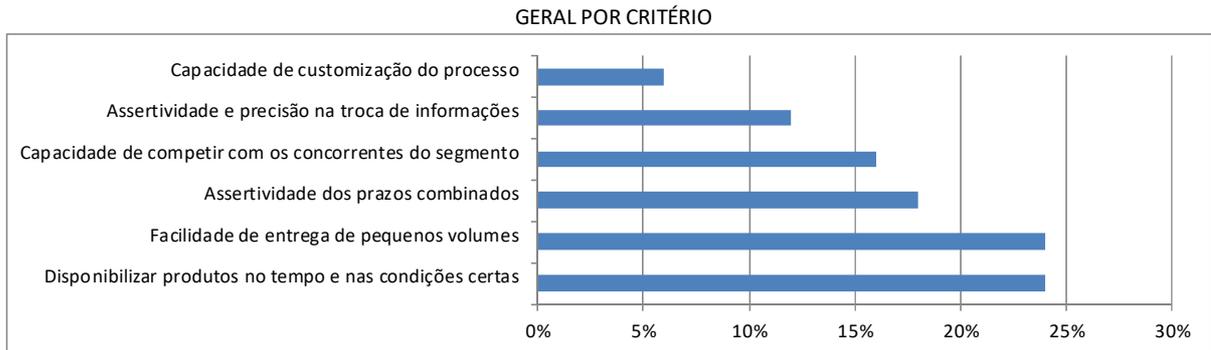


Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Na décima sétima pergunta os questionados foram indagados a avaliar se é formado um diferencial competitivo ter a mercadoria no ponto de venda o mais rápido possível. 100% dos 26 participantes responderam o diferencial é formado nessa condição.

Na décima oitava pergunta, o questionamento foi sobre os pontos fortes do processo de distribuição da empresa na visão do respondente. Conforme se avalia na figura 28, 24% dos questionados responderam que o principal ponto forte do processo de distribuição é de disponibilizar os produtos no tempo certo e em perfeitas condições para os clientes. 24% indicaram como ponto forte a facilidade de entrega de pequenos volumes. 18% consideraram a assertividade dos prazos combinados, possibilitando reposições eficientes. 16% elencaram a capacidade de competitividade com os concorrentes do mesmo segmento. 12% elegeram a assertividade e precisão na troca de informações e completaram 6% que escolheram a capacidade do processo da empresa *SHOE* em ser customizado de acordo com as necessidades dos clientes. Dentre os níveis organizacionais, dos questionados do nível estratégico e tático a escolha mais representatividade foi na facilidade de entrega de pequenos volumes. Já para os participantes do nível operacional, a maior resposta foi a disponibilidade de produtos no tempo certo e em perfeitas condições.

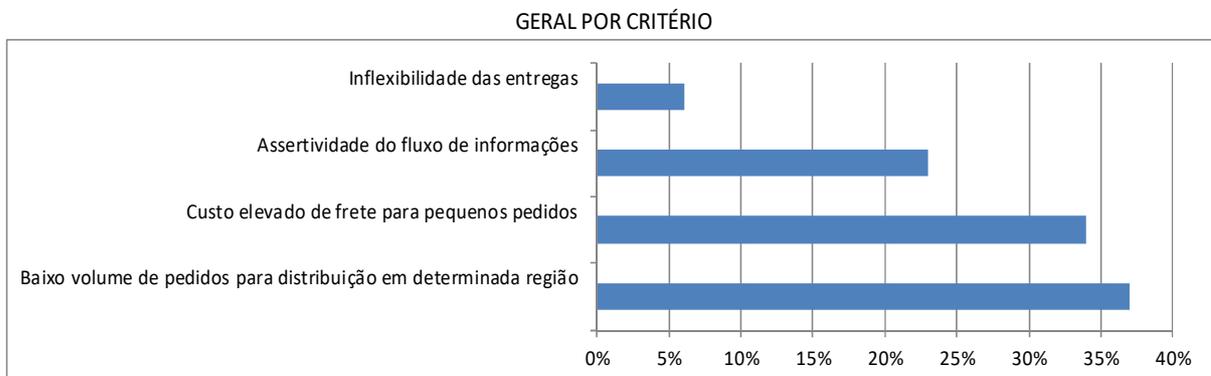
Figura 28 – Gráfico questão 17.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Para fechamento do questionário, a décima nona pergunta baseou-se na visão dos questionados sobre quais são os principais pontos fracos do processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*. 37% responderam que o principal ponto fraco do processo é o baixo volume de produtos para ser distribuídos em determinada região. 34% acreditam que o principal ponto fraco é o custo elevado de fretes para pequenos pedidos. 23% elegeram a assertividade do fluxo de informações e 6% consideraram a inflexibilidade das entregas como principal ponto fraco do processo. Avaliando os pontos fracos por tipo de cargo do respondente, a maior escolha dos participantes de cargos estratégicos foi que o custo de frete para pequenos pedidos é o ponto mais fraco do processo. Para os participantes do nível operacional, o baixo volume de produtos para determinada região teve a maior escolha e no nível tático os dois itens anteriores ficaram empatados.

Figura 29 – Gráfico questão 18.



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

4.4 ENTREVISTA

Objetivando reforçar e equilibrar os dados coletados anteriormente com certa profundidade, foi efetuada no mês de junho de 2014 uma entrevista (ver apêndice C) de 4 perguntas com 2 participantes do processo logístico de distribuição fracionada da empresa SHOE. O primeiro deles, nomeado como E1 possui vinte e dois anos de empresa e ocupa o cargo de Gestor Corporativo de Suprimentos e Logística. O segundo entrevistado, nomeado como E2, trabalha há 9,5 anos na empresa e tem o cargo de Gerente Comercial. Seguem abaixo as perguntas e respostas dos entrevistados, na íntegra:

Pergunta 1 – Qual é a sua definição para logística?

Resposta do Entrevistado E1:

“Todo aquele processo de apoio, que tem por responsabilidade organizar a entrada de qualquer tipo de insumo em um processo fim, seja esse processo fim comercial, processo industrial, de transformação, então todo processo de apoio que se responsabiliza por organizar a sequência correta, o correto deslocamento, o correto armazenamento, o correto manuseio de todos os insumos que vão ser utilizados nesse processo fim, eu entendo como fazendo parte dessa grande cadeia que é a cadeia de logística. Desde a organização dos insumos de entrada e da própria cadeia de fornecedores desse processo, bem como o processo de distribuição, organização da entrada desses insumos no processo fim, em um processo produtivo ou em um processo comercial mesmo, eu entendo como sendo abrangência do trabalho de logística. Tanto em um processo industrial, como em um processo comercial, a própria organização física do material no ponto de venda poderia ser atribuída à logística. Os processos de distribuição de produto com certeza, então desde o início até o fim, tudo aquilo que de certa forma precisa ser organizado para entrar em uma determinada cadeia de operações fim e tudo aquilo que precisa ser distribuído a partir do final de um processo eu entendo como logística”.

Resposta do Entrevistado E2:

“De forma geral contempla uma cadeia como um todo, desde um simples desejo de alguém ter algo até a concretização dele física, ou seja, toda essa parte contempla uma cadeia logística. Mais precisamente na área calçadista, a fábrica idealizou o produto, a logística vai estar contemplada em toda a compra de matéria prima, na produção do sapato, na liberação dele para produção, para expedição, para o transportador, operador, até o ponto de venda na entrega fixa, ou seja, o produto saiu da produção até a entrega, e ainda tendo um retorno de informação desse produto, que hoje é muito importante para a questão logística, não somente a entrega efetiva, mas depois de entregue saber que o produto está

no cliente em boas condições, chegou no tempo correto. Tudo isso que esteja atrelado às estratégias de marketing da empresa”.

Pergunta 2 - O que você entende por distribuição física fracionada de produtos?

Resposta do Entrevistado E1:

“No contexto de produto fim de processo, distribuição física fracionada entende-se como aquilo que não está consolidado. Algo que poderia ser consolidado de determinada forma, não interessa qual seja a forma, contêiner, navio, depende da unidade de medida, de determinada forma, de determinado tamanho, espaço e na verdade tu tem a opção de tratar ela de forma fracionada, ou seja, tratar ela em fluxos menores, talvez mais ágeis, mas principalmente quando a gente fala em fracionamento físico, principalmente em partes menores, esse é o meu entendimento sobre isso”.

Resposta do Entrevistado E2:

“Distribuição física é a parte operacional, física mesmo, de pegar a mercadoria no ponto A e entregar no ponto B. Fracionada, quanto mais fracionada de certa forma melhor, evitando estagnação de produtos, fazendo com que ele não tenha um volume muito grande. Conceitualmente fracionado é todo aquele volume que alguém consegue entrega-lo com suas próprias mãos, ou seja, que não necessita de nenhum auxílio de equipamentos, isso é a distribuição fracionada”.

Pergunta 3 - O que você entende por diferencial competitivo?

Resposta do Entrevistado E1:

“Normalmente se acaba apontando um fator A, B, C de um determinado negócio ou de determinado processo. O diferencial competitivo, eu acho que ele é a tarefa, o processo, pode ser um insumo, mas ele um fator, ou no final das contas, qualquer fator que permite gerar no teu processo, no teu negócio, te permite gerar uma competitividade maior. Qualquer fator que interfira nesse aspecto, que desequilibre de certa forma em prol do teu processo, em prol do teu negócio o equilíbrio ou suposto equilíbrio de mercado no que diz respeito à competitividade. Qualquer fator que consiga contribuir para que eu tenha mais competitividade do que o meu concorrente, ele pode ser entendido como um diferencial. Lógico, a questão de diferencial competitivo tem toda a questão de conseguires não apenas ser diferente, mas sim manter esse diferencial por algum tempo. O diferencial competitivo vem com aquele conceito de barreira de entrada. O teu concorrente precisa ter certa barreira de entrada para tentar executar o processo da mesma maneira tua. Fator que te permite concorrer com menor custo ou com um ganho maior e que tenha ou signifique montar certa barreira de entrada para os possíveis concorrentes”.

Resposta do Entrevistado E2:

“Em questão de distribuição, diferencial competitivo é poder estar antes ou no menor prazo possível e nas melhores condições possíveis de produto, fazendo com que você consiga estar se diferenciando dos demais, ou seja, é um somatório da mercadoria em bom estado, no menor tempo e de forma íntegra a mercadoria. Eu acredito que esse seja um dos principais diferenciais competitivos”.

Pergunta 4 – Como o processo logístico de distribuição física fracionada impacta na competitividade da empresa SHOE e como ele pode ajudar na obtenção de um diferencial competitivo?

Resposta do Entrevistado E1:

“Eu acho que talvez a melhor forma de definir como esse processo, um processo de distribuição física fracionada pode ajudar, antes de qualquer coisa é o seguinte, primeiro entender o diferencial que ele trás no relacionamento do meu negócio, eu acho que ele pode gerar um grande diferencial se conseguirmos que o processo montado tenha condições de atender de forma competitiva e gerar um diferencial de atendimento para os nossos clientes, ele por si só ele gera um benefício ao longo do tempo, ele gera uma competitividade de porque tu estás entregando na cadeia de serviços isso. Tu estás entregando um serviço complementar ao produto, esse serviço é justamente a questão da distribuição fracionada. O cliente final tem a opção de receber de forma fracionada aquilo que talvez outro concorrente fosse receber de forma consolidada permite a ele se planejar melhor com relação a espaços, organizar melhor seu fluxo de capital, vai permitir a ele com certeza se organizar melhor com relação aos próprios recursos que são usados para recebimento desse processo físico, enfim, isso pode representar na cadeia desse processo logístico, desde a saída do produto do fabricante, até a chegada dele no lá no cliente final, pode gerar um ganho de custo em uma escala considerável nesse aspecto e pode ser considerado um diferencial. A ponto de ser um diferencial competitivo, acho que talvez um dos grandes ganhos esteja relacionado à questão sobre a definição de um diferencial, porque um diferencial não ocorre simplesmente porque eu faço um processo diferente, eu posso amanhã passar a fazer um processo de uma forma diferente e aquele processo ser entendido melhor do que o processo que eu executava até ontem, mas o que me impede que os meus concorrentes no dia seguinte não vão fazer a mesma coisa? Então aí entra a questão da barreira de entrada. Acho que a forma como a distribuição física fracionada pode sim atuar como diferencial competitivo em um negócio, diz respeito muito a essa questão da barreira de entrada, porque a montagem de uma estrutura de distribuição física fracionada do produto, principalmente em escala nacional, não é uma montagem que se consegue de uma hora para outra, não é algo que consegue ser estruturado e principalmente ser estruturado de uma forma economicamente viável de uma hora para outra, então existe uma barreira de entrada muito forte, muito grande com relação a esse diferencial, a esse processo diferencial e aí que eu entendo sim, que o processo físico de distribuição fracionada ele é diferencial sim, por esses motivos, primeiro, pela forma como ele pode gerar resultados melhores no composto de custo e na forma que eu estou atendendo o meu cliente final e

segundo porque ele realmente não é um processo que pode ser copiado ou estruturado facilmente pelo concorrente”.

Resposta do Entrevistado E2:

“Acho que tendo uma grande produção e não fazendo uma quantidade grande de estoques, não tendo estagnação de produtos, tu precisa fazer com que cada vez mais esse produto esteja antes na loja, de forma que ele tenha valor agregado, porque o valor do produto é ele estar na gondola ou na loja, vitrine, enfim, que alguém possa observar e ver esse material, então quem conseguir colocar os produtos nessas condições no ponto de venda tem como um diferencial competitivo a distribuição fracionada”.

No próximo capítulo serão apresentadas as análises referentes às coletas de dados, objetivando o suprir e esclarecer os objetivos específicos apontados por esse trabalho de conclusão e se possível, apontar sugestões de melhorias para o processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*, usando como embasamento o referencial teórico deste trabalho.

5 ANÁLISES

Este trabalho de conclusão tem por objetivo avaliar e analisar como o processo logístico de distribuição física fracionada dos produtos prontos para as marcas *BRANDS* pode agregar valor ao cliente, formando a construção de um diferencial competitivo para a empresa *SHOE*, ou seja, como esse processo impacta na competitividade da empresa.

Na figura 30 se apresenta uma síntese dos conteúdos que serviram de base para as análises.

Figura 30 – Tabela de análise de conteúdos.

TABELA DE ANÁLISE DE CONTEÚDOS		
CATEGORIA	SÍNTESE DOS ENTREVISTADOS	REFERÊNCIA
Logística	Todo processo de apoio que tem responsabilidade de organizar a entrada de insumos em determinado processo	ALVARENGA E NOVAES, 2011
Logística	Todo processo que organiza um deslocamento, manuseio ou armazenagem	BALLOU, 2007
Logística	Contempla todo o processo, desde a compra de matéria prima, produção, liberação, transporte até o ponto de venda	MOURA <i>et al</i> , 2003
Distribuição física	Todos produtos que precisam ser distribuídos no final de um processo	ALVARENGA E NOVAES, 2011
Distribuição física	Entregar os produtos para determinado cliente no tempo e condições certas	ARBACHE <i>et al</i> , 2011
Distribuição física	Mover mercadorias entre dois pontos distintos	KAPOOR <i>et al</i> , 2004
Distribuição física	Distribuição fracionada é aquela que trata materiais sem que estejam consolidados, ou seja, é uma carga compartilhada	NOVAES, 2007
Distribuição física	Tratamento das informações do processo de entregas	BOWERSOX E CLOSS, 2001
Competitividade	O processo deve ter condições de atender de forma competitiva	PORTER, 1989
Competitividade	Entregar algo além do previsto e superar a expectativa do cliente	MOURA <i>et al</i> , 2003
Competitividade	Permitir ao cliente uma melhor organização em relação aos seus recursos	HOOLEY, PIERCY e NICOUILLAUD, 2011
Competitividade	Ter um processo que entregue os produtos em perfeitas condições, no menor tempo possível	ARBACHE <i>et al</i> , 2011
Competitividade	Fator que permite sucesso ou maior competitividade em um processo ou negócio, seja com um menor custo ou com um ganho maior	PORTER, 1989
Competitividade	Processo que seja difícil de ser copiado ou estruturado pelos concorrentes	PORTER, 1989
Competitividade	Ter o produto no ponto de venda antes dos concorrentes	MINTZBERG <i>et al</i> , 2006

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Este capítulo objetiva confrontar os objetivos específicos do projeto em relação aos dados coletados e apresentados no capítulo de resultados, avaliados com base na teoria apresentada no capítulo de fundamentação. Nesse contexto, esse trabalho de conclusão contém 6 objetivos a serem apresentados, avaliados, analisados ou identificados. Tais objetivos seguem:

- Apresentar o modelo de distribuição do produto pronto nível Brasil da empresa *SHOE*, partindo de três expedições distintas;

- Avaliar o conhecimento dos participantes do processo quanto aos conceitos de logística e distribuição física;
- Identificar e avaliar os pontos fortes e fracos desse processo logístico de distribuição da empresa;
- Identificar quais as etapas que agregam valor para o cliente nesse serviço;
- Indicar possíveis maneiras de criação de diferenciais competitivos através deste processo;
- Analisar possíveis melhorias para o processo de distribuição física da empresa *SHOE*.

Nos próximos tópicos serão apresentadas as análises detalhadas pertinentes a cada objetivo específico.

5.1 OBJETIVO 1

O primeiro objetivo desse trabalho é de apresentar o modelo de distribuição do produto pronto nível Brasil da empresa *SHOE*, partindo de três expedições distintas. Para apresentar os resultados e a análise deste objetivo, foi utilizado à observação participante e os documentos secundários do processo, que são: conhecimento de transporte eletrônico, prazos de entregas previstos e análise do desempenho.

Verificou-se que o processo o logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE* inicia-se quando o produto é faturado pela expedição. Para isso, os pedidos passam por um filtro de análise de valor de frete (fechou ou não fechou o valor para faturamento), se não fechou, a Controladoria pode abrir a exceção, liberando um faturamento estratégico. Nesse momento, a empresa *SHOE* gera um arquivo EDI com os dados de todos os faturamentos e envia para o operador logístico. Posteriormente, o operador logístico coleta os produtos na expedição e faz um processo de *cross-docking* para separar os corrugados por estados de destino. Depois disso, os produtos são enviados para os transportadores que serão responsáveis por entregar os produtos nos destinatários.

Depois que o transportador entrega a mercadoria para o destinatário, a informação dessa entrega é enviada para o operador logístico, que se necessário, informa a empresa *SHOE*. Em paralelo ao transporte físico da mercadoria, o operador logístico emite a cobrança do frete e envia via EDI para a empresa *SHOE* conforme se constata no documento chamado resumo do conhecimento de transporte eletrônico, apresentado resumidamente na figura 13, p.51. Os conhecimentos são auditados, escriturados e posteriormente vão para o pagamento, realizado pelo setor financeiro.

Terminando o processo, o operador logístico faz a prestação de contas do serviço logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*. Para isso, se utilizam do documento chamado prazos de entregas previstos (figura 11, p.49), que serve como base para a avaliação dos prazos em relação aos efetivos pelos transportadores. Toda a movimentação com os dados das entregas do período é enviada via relatório e resumidas de forma gráfica para a empresa *SHOE*, conforme a figura 12, p. 50 (análise de desempenho). Com essas informações em mãos, os responsáveis pela logística e comercial da empresa *SHOE*, juntamente com o responsável do operador logístico, fazem a escolha de quais os transportadores serão os responsáveis para cada determinada região.

5.2 OBJETIVO 2

O segundo objetivo desse trabalho de conclusão é de avaliar o conhecimento dos participantes do processo quanto aos conceitos de logística e distribuição física. Para atingir o objetivo proposto, se utilizou de um questionário, que foi respondido por 26 pessoas e uma entrevista com 2 pessoas com amplo conhecimento da empresa e do processo de distribuição fracionada. As perguntas efetuadas no questionário foram as seguintes:

- Sabendo que a empresa utiliza serviços de um operador logístico, quais foram os motivos que levaram a empresa terceirizar essas atividades logísticas?
- Quais tecnologias da informação a empresa utiliza para suporte de atividades logísticas?
- Sabendo que a empresa faz o uso de indicadores de desempenho, você considera que o uso de indicadores contribui para a melhoria do processo de distribuição física?
- Qual é o principal modal de transporte que a empresa utiliza no processo de distribuição física de produtos?

Novaes (2007) define operador logístico como um prestador de serviços, com competência reconhecida, que pode prestar serviços em parte ou de forma integral em determinado processo logístico de uma organização. Avaliando as respostas pertinentes ao questionário, nota-se que 50% dos questionados responderam que a empresa resolveu terceirizar operações logísticas para se dedicar mais ao seu *core business*. 33% responderam que a empresa buscou a unificação do canal de operação e informação, 10% responderam que a empresa terceirizou atividades logísticas para evitar investimentos e 7% para que a empresa pudesse substituir custos fixos por variáveis. De acordo com Moura (2003), além desses propósitos, a terceirização logística busca aperfeiçoar a logística como forma de diferencial competitivo.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que a tecnologia da informação permite transferências e gerenciamento de informações de forma eletrônica, proporcionando maior rapidez, segurança, eficiência e eficácia de processos. Nesse contexto, através de uma questão do questionário, buscou-se avaliar o conhecimento dos participantes do processo sobre ferramentas utilizadas atualmente. 69% informaram que a empresa utiliza EDI, 58% afirma saber que a empresa utiliza XML nas operações, 38% responderam que a empresa utiliza um ERP em suas operações logísticas.

Moura (2003) afirma que é necessário que a empresa contratante faça uma boa avaliação prévia e também periódica do operador logístico, ressaltando vários pontos e dentre eles, o nível de atendimento, através do uso de indicadores de desempenho no âmbito financeiro, de produtividade, de tempo/entrega, de qualidade e outros. Neste contexto, 100% das pessoas que responderam o questionário afirmaram que o uso de indicadores de desempenho contribui para a melhoria do processo de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*.

Outra questão do questionário teve por propósito avaliar o conhecimento do questionado sobre o modal de transporte mais utilizado no processo de distribuição da empresa. 100% dos questionados responderam assertivamente que o modal mais utilizado na operação logística de distribuição física fracionada é o rodoviário. Segundo Alvarenga e Novaes (2011), esse é o modal mais utilizado para o transporte de cargas no Brasil e pode ser dividido em FTL (*full truck load*) e LTL (*less than truck load*), ou carregamento completo e carregamento fracionado ou compartilhado, respectivamente.

No quadro 1 é apresentado um resumo das respostas dos entrevistados em relação aos seus conhecimentos sobre os conceitos de logística e distribuição física fracionada.

Quadro 1 – Respostas dos entrevistados sobre seus conhecimentos em logística e distribuição física fracionada.

E1	"Todo aquele processo de apoio, que tem por responsabilidade organizar a entrada de qualquer tipo de insumo em um processo fim."
E1	"... todo processo de apoio que se responsabiliza por organizar a sequencia correta, o correto deslocamento, o correto armazenamento, o correto manuseio de todos os insumos que vão ser utilizados nesse processo."
E1	"...tudo aquilo que precisa ser distribuído a partir do final de um processo eu entendo como logística."
E1	"...distribuição física fracionada entende-se como aquilo que não está consolidado."
E1	"...tratar ela (mercadorias) em fluxos menores, talvez mais ágeis, mas principalmente quando a gente fala em fracionamento físico, principalmente em partes menores, esse é o meu entendimento sobre isso."
E2	De forma geral contempla uma cadeia como um todo, desde um simples desejo de alguém ter algo até a concretização dele física
E2	"...a logística vai estar contemplada em toda a compra de matéria prima, na produção do sapato, na liberação dele para produção, para expedição, para o transportador, operador, até o ponto de venda na entrega fixa."
E2	"...e ainda tendo um retorno de informação desse produto."
E2	"...saber que o produto está no cliente em boas condições, chegou no tempo correto."
E2	"Distribuição física é a parte operacional, física mesmo, de pegar a mercadoria no ponto A e entregar no ponto B."
E2	"...evitando estagnação de produtos."

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

De acordo com Ballou (2007), a logística tem grande importância por responder por atividades de movimentação e armazenagem, facilitando o fluxo de produtos entre dois pontos, bem como em relação ao fluxo de informações responsáveis por colocar os produtos em movimento. Alvarenga e Novaes (2011) conceituam logística de materiais como aquela que lida com fluxos de materiais de fora para dentro da manufatura, logística de distribuição física como aquela que opera de dentro para fora da manufatura e logística interna como aquela que cuida dos aspectos logísticos dentro da manufatura em si. Segundo o entrevistado E2, a logística engloba a cadeia de ponta a ponta, desde a vontade de alguém ter determinado produto até a concretização dele na prática. Já o entrevistado E1 comenta que entende por logística todo o processo que se responsabiliza por organizar a entrada de qualquer tipo de insumo em um processo, na sequencia correta, com transportes corretos e com o manuseio de todos os insumos de forma correta. O entrevistado E2 completa que a logística está presente em todos os processos, desde a compra de matérias primas, na confecção dos produtos, na expedição dele, no transporte e até a entrega para o comprador.

Kapoor et al. (2004) afirmam que distribuição é um dos processos da logística responsável pelo gerenciamento dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final. De acordo com Novaes (2004), a distribuição física de produtos é o processo operacional e de controle que permite transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao cliente. Arbache et al. (2011) afirmam que colocar os produtos no local e no tempo certo faz com que os consumidores satisfaçam-se, agregando valor para o produto. De acordo com o entrevistado E2, caracteriza-se por distribuição física o ato de transportar um material de um local A para um local B, com informações convergentes sobre esse processo. Já o entrevistado E1 afirma que distribuição é aquilo que precisa ser transportado depois de um processo fim, e distribuição fracionada quando tal produto não pode ser consolidado, tratando essas mercadorias em pequenos fluxos.

Analisando as respostas referentes às perguntas dos questionários e o entendimento dos entrevistados E1 e E2, confrontando essa análise com os conteúdos teóricos fundamentados neste trabalho, pode-se afirmar que os entrevistados tem um claro entendimento do que é logística e também o que é processo de distribuição física fracionada. Os participantes conceituam logística com clareza, entendem quais são os tipos de logística (entrada, interna e saída), quais são as tecnologias da informação que auxiliam no processo, qual é a principal modalidade utilizada, o que é uma carga fracionada e os benefícios dela para o processo da empresa *SHOE*.

5.3 OBJETIVO 3

O terceiro objetivo desse trabalho é de identificar e avaliar os pontos fortes e fracos desse processo logístico de distribuição física da empresa. Para atingir esse objetivo proposto, foi utilizado o questionário e a observação participante.

Em relação aos pontos fortes do processo, os principais apontados foram:

- Disponibilizar produtos no tempo certo e em perfeitas condições:

Sobre essa questão, Moura et al. (2003) afirmam que ter um bom sistema logístico que atenda de forma rápida e eficiente a colocação de um produto no mercado é fundamental para uma boa venda. Kapoor et al. (2009) complementam que o processo de distribuição deve objetivar que o cliente receba seu produto em perfeitas condições e que fique satisfeito pela compra.

- Assertividade dos prazos combinados, possibilitando reposições eficientes:

Reforçando esse tópico, segundo o autor Arbache et al. (2011), qualquer produto tem valor apenas quando colocado nas mãos do consumidor ou comprador, no tempo e no local em que o mesmo é necessário. De acordo com Novaes (2004), a distribuição física assume importância estratégica em virtude do objetivo de levar produtos de acordo com a necessidade do cliente, assegurando o nível de serviço esperado.

➤ Competitividade perante os concorrentes:

Segundo Moura et al. (2003), se os produtos de determinada empresa estiverem no local certo e antes da concorrência, é provável que consiga mais pedidos e participação de mercado. Kapoor et al. (2009) afirmam que o processo de distribuição é uma atividade de linha de frente, podendo trazer benefícios ou problemas resultantes de sua atuação.

Em relação a esses pontos fortes apontados, via observação participante, se constatou que a empresa *SHOE* faz uma criteriosa avaliação dos serviços prestados pelo operador logístico e transportadores, através da avaliação de desempenho. Nela são avaliados os prazos executados, sinistros, extravios, perdas de agendamentos e outros. Dessa avaliação saem também as indicações dos transportadores que serão responsáveis pelo atendimento de determinada região.

Dentre os pontos fracos do processo logístico apontados pelo trabalho, destacam-se principalmente:

➤ Baixo volume de pedidos para serem distribuídos para determinada região:

Segundo Moura et al. (2003), atualmente os clientes buscam cada vez mais entregas menores e mais frequentes em seus centros de distribuição, objetivando a redução de inventários e também para redução do espaço necessário no armazém, fazendo com que os produtos de moda e tecnologia fiquem com menos potencial de obsolescência. De acordo com Porter (1989), a empresa escolhe um segmento e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Como o Brasil é um país com dimensões continentais e o produto vendido pela empresa *SHOE* é moda, ela centraliza boa parte de suas forças de vendas em regiões mais consumistas, fazendo com que o volume para determinadas regiões fique aquém do necessário para uma boa condição de distribuição física.

➤ Custo elevado de frete para pequenos pedidos:

De acordo com Arbache et al. (2011), mais que uma necessidade contábil, controlar os custos logísticos é de fundamental importância para um bom gerenciamento de uma atividade, pois permite avaliar com clareza a rentabilidade de produtos e clientes. Dessa forma, se o limite para envio de fretes não estiverem bem definidos, os custos de fretes, principalmente mínimos, tendem a fazer a conta geral ficar maior que a prevista.

➤ Assertividade do fluxo de informações:

Moura et al. (2003, p.22) definem que “distribuição física é um conjunto das operações associadas à transferência de materiais e produtos, desde a produção até o local designado normalmente pelo cliente, inclusive os fluxos de informação”. Bowersox e Closs (2001) comentam que a tecnologia da informação permite transferências e gerenciamento de informações de forma eletrônica, proporcionando maior rapidez, eficiência e eficácia desses processos, possibilitando uma melhor coordenação e aperfeiçoamento dos serviços, que podem se destacar através de uma melhor oferta de informações para os clientes. De acordo com Arbache et al. (2011), a logística é responsável por gerir as informações relevantes ao processo, bem como controlar o abastecimento de pedidos, mantendo o rastreamento das entregas e pagamentos.

Via observação participante, foi verificado que o nível operacional da empresa *SHOE* tem certa dificuldade em determinadas situações para avaliar informações enviadas pelo operador logístico, que por vezes, são divergentes da realidade ou não atualizadas na velocidade necessária. Além disso, observou-se que a empresa não tem um fluxo de trabalho para pedidos que não atendam um valor de frete mínimo, ou seja, eles só são liberados em determinado momento pela Controladoria, sem uma regra definida. Concluindo esse objetivo, verificou-se que outro ponto fraco da empresa é a falta de volumes para determinados destinos, ou seja, a empresa não tem um fluxo de carga suficiente para negociar com o operador logístico e ser considerável para ele. Além disso, o transportador pode demorar além do prazo previsto para proceder com a entrega por falta de cargas para completar os caminhões.

5.4 OBJETIVO 4

O quarto objetivo desse trabalho é de identificar quais as etapas que agregam valor para o cliente nesse serviço. Para fazer tal identificação, foi utilizada a observação participante e o questionário com 5 perguntas sobre esse tema e a entrevista. As perguntas expostas no questionário sobre o tema foram as seguintes:

- Considerando 1 para o pior resultado e 5 para o melhor, o serviço de distribuição física fracionada agrega valor ao seu produto?
- Os clientes valorizam cada vez mais o serviço prestado pela empresa?
- Como o serviço de distribuição fracionada feito pela empresa agrega valor para o cliente?

➤ O impacto dos custos logísticos influencia a percepção do cliente sobre o processo logístico de distribuição física da empresa?

➤ Considerando 1 para o pior resultado e 5 para o melhor, você considera que a assertividade do *lead-time* de entrega influencia a percepção do cliente sobre o desempenho do processo de distribuição física?

Na avaliação dos resultados do questionário, os respondentes afirmaram ponderadamente que o serviço de distribuição fracionada agrega valor para o cliente em quase 80%. 71% (excluindo os que não souberam), responderam que o serviço logístico de distribuição fracionada é cada vez mais valorizado pelo cliente, sobretudo pelas maneiras flexíveis em que o processo pode ser adequado e também pela entrega de mercadorias dentro do prazo e das condições esperadas. Dentre a percepção do cliente sobre o impacto dos custos logísticos (excluindo os que não opinaram), 64% afirmam que o impacto desses custos influenciam positivamente ou negativamente sobre a performance do processo. Ponderando as respostas em relação à percepção do cliente sobre a assertividade do *lead-time* de entrega, 91% afirmaram que existe a correlação entre os pontos.

De acordo com os resultados obtidos através das entrevistas, apresenta-se no quadro 2 um resumo sobre o entendimento dos entrevistados em relação a identificação dos pontos que agregam valor para os clientes.

Quadro 2 – Respostas dos entrevistados sobre identificação dos pontos que agregam valor para os clientes.

E1	"...que o processo montado tenha condições de atender de forma competitiva."
E1	"Tu estás entregando um serviço complementar ao produto..."
E1	"...permite a ele (cliente) se planejar melhor com relação a espaços, organizar melhor seu fluxo de capital, vai permitir a ele com certeza se organizar melhor com relação aos próprios recursos que são usados para recebimento desse processo físico."
E2	"...é um somatório da mercadoria em bom estado, no menor tempo e de forma integra a mercadoria."

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Logística é de fundamental importância porque é capaz de auxiliar empresas e organizações na agregação e criação de valor ao cliente. Ela pode ser fundamental para o sucesso de uma estratégia empresarial e prover uma multiplicidade de maneiras para diferenciar uma organização da concorrência através de um serviço superior, ou, através de notáveis reduções de custo operacional (ARBACHE et al., 2011).

Porter (1989) define que as atividades de valor são aquelas que a empresa cria valor para seus produtos. Cada atividade de valor empresa o uso de insumos, mão de obra e alguma forma de tecnologia para executar sua função. O entrevistado E1 afirma que é possível entregar um serviço que atenda e supere as expectativas do cliente, complementando o produto que ele for receber.

Segundo o entrevistado E2, é necessário que as mercadorias sejam entregues dentro das condições que o cliente espera. De acordo com Bowersox e Closs (2007), o nível de serviço básico das atividades logísticas deve levar em consideração a disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. Arbache et al. (2011) afirmam que grande parte do custo logístico ou de distribuição de produtos se dá pelos gastos com transportes e ele é fundamental para o processo, interferindo positivamente ou negativamente no resultado da operação como um todo. As empresas devem ser flexíveis para adaptarem-se as mudanças competitivas e de mercado, fazendo-se necessária a medição de seu desempenho para atingir as melhores práticas.

Conforme Arbache et al. (2011) é fundamental obter a preferência dos consumidores e convergir os processos para isso, desenvolvendo marcas fortes e capazes de enfrentar a concorrência. Entretanto, para isso é necessário conhecer os hábitos e preferências dos consumidores. Arbache et al. (2011) complementam que para isso, o Trade marketing objetiva solidificar a relação entre fabricantes e distribuidores, fazendo com que os clientes finais sejam atendidos com excelência. O Entrevista E1 afirmou que é necessário flexibilizar processos de acordo com as necessidades do cliente, fazendo com que os processos dele possam ser os mais enxutos e organizados possíveis.

Segundo Porter (1989), as regras de concorrência estão ligadas em cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder da negociação dos compradores, o poder de negociação com fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Porter (1989) completa que a vantagem competitiva deve ser compreendida em cada atividade, seja de produção, marketing, produção, logística, que podem contribuir para a posição de custos de uma organização e também ser base para uma diferenciação. Uma empresa será e terá processos competitivos se executar as estratégias das suas atividades relevantes, de forma mais barata ou melhor que a concorrência. Segundo o entrevistado E1, o processo da empresa *SHOE* precisar ser tão bom ou melhor que o processo dos concorrentes, atendendo aos clientes de forma competitiva.

Via observação participante, foi verificado que o processo logístico de distribuição física procura em vários pontos agregar valor para os clientes. Dentre eles se podem citar a

contratação de um operador logístico reconhecido, que gerência a entrega conforme a necessidade dos clientes, seja pela necessidade de entregas agendadas, com horário específico ou por reclamação de determinado cliente. Outro ponto importante é a subcontratação de transportadores com conhecimento nas regiões onde atuam. É necessário citar novamente a avaliação de desempenho analisada periodicamente pela empresa *SHOE* e operador logístico, que contribui para a agregação de valor para os clientes de um modo geral.

Dessa forma, utilizando-se do questionário e da observação participante, se encerra a identificação dos serviços que os clientes valorizam no processo. Um serviço que pode ser customizado de acordo com a necessidade do cliente, feito dentro dos prazos e preços combinados, que atendam a sua necessidade, sem sinistros e avarias agregam valor para o cliente e são cada vez mais valorizados por ele.

5.5 OBJETIVO 5

O quinto objetivo desse trabalho é indicar possíveis maneiras de criação de diferenciais competitivos através deste processo. Para analisar esse objetivo, foram aplicadas 3 questões via questionário, entrevista além da observação participante. As perguntas feitas foram as seguintes:

- Você considera que a empresa utiliza a logística de distribuição física fracionada como diferencial competitivo?
- Os operadores logísticos podem contribuir para a formação de um diferencial competitivo para a empresa?
- A empresa e seus clientes entendem que se forma um diferencial competitivo ter a mercadoria no ponto de venda o mais rápido possível?

Na avaliação dos resultados referentes as 3 perguntas, 81% dos respondentes afirmaram que a empresa utiliza o serviço de distribuição física fracionada como diferencial competitivo. 100% afirmaram que o uso de operadores logísticos e que ter a mercadoria no ponto de venda o mais rápido possível gera ou pode contribuir para a formação de um diferencial competitivo.

O quadro 3 apresenta um resumo sobre as respostas dos entrevistados sobre possíveis maneiras de criação de diferenciais competitivos no processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*.

Quadro 3 – Respostas dos entrevistados sobre a criação de diferenciais competitivos no processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*.

E1	"O diferencial competitivo, eu acho que ele é a tarefa, o processo, pode ser um insumo, mas ele um fator, ou no final das contas, qualquer fator que permite gerar no teu processo, no teu negócio, te permite gerar uma competitividade maior."
E1	"Qualquer fator que consiga contribuir para que eu tenha mais competitividade do que o meu concorrente..."
E1	"O teu concorrente precisa ter certa barreira de entrada para tentar executar o processo da mesma maneira tua."
E1	"Fator que te permite concorrer com menor custo ou com um ganho maior..."
E1	"...a distribuição física fracionada pode sim atuar como diferencial competitivo em um negócio..."
E1	"...pela forma como ele pode gerar resultados melhores no composto de custo e na forma que eu estou atendendo o meu cliente final e segundo porque ele realmente não é um processo que pode ser copiado ou estruturado facilmente pelo concorrente."
E2	"...é poder estar antes ou no menor prazo possível e nas melhores condições possíveis de produto."
E2	"...não fazendo uma quantidade grande de estoques, não tendo estagnação de produtos..."
E2	"...tu precisa fazer com que cada vez mais esse produto esteja antes na loja."

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

De acordo com Moura et al. (2003), os principais motivos que levam as empresas a terceirizar seus serviços logísticos são: maior dedicação no seu próprio negócio, reduzir e melhorar os controles dos custos logísticos, substituindo custos fixos por variáveis, reduzir problemas trabalhistas, evitar investimentos, possibilidade de utilização de novos canais de distribuição e aperfeiçoar a logística como forma de diferencial competitivo. Moura complementa que é necessária a correta seleção e avaliação do operador, bem como o acompanhamento de seu nível de serviço durante a duração contratual. Novaes (2007) afirma que o operador logístico deve ter competência reconhecida em processos, podendo englobar uma parte ou toda uma cadeia de uma empresa.

Porter (1989) diz que obter e sustentar uma vantagem competitiva requer um entendimento não apenas da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. A cadeia de valores de uma empresa pode ter um escopo competitivo diferente da cadeia de seus concorrentes, de forma a representar uma fonte em potencial de vantagem competitiva. O entrevistado E1 salienta que o concorrente precisa ter certa dificuldade para executar um processo parecido com o da empresa em questão e que o processo deve permitir a concorrência da empresa com um menor custo ou com um ganho maior. No entendimento do entrevistado E2, é necessário que o vendedor faça com que os produtos cheguem o quanto antes para o cliente, fazendo com que o nível de estoque dele seja enxuto e que os produtos girem com bastante velocidade.

O entrevistado E1 comenta que vantagem competitiva é o fator que contribua para garantir uma competitividade maior em relação à concorrência. Barney (1991) afirma que para uma empresa construir uma vantagem competitiva se faz necessário que ela implante uma estratégia que crie valor, não sendo facilmente copiada pelos competidores potenciais. Dessa forma, o que determina a duração sustentável da vantagem competitiva é a inabilidade ou dificuldade dos competidores em fazer a cópia. O Entrevistado E2 complementa que se gera uma vantagem competitiva fazer o produto chegar ao menor prazo possível para o cliente e em perfeitas condições.

Dias (1993) afirma que para que se possa obter um diferencial competitivo, a organização precisa conhecer o mercado onde atua, avaliando o cenário econômico, quantificando e qualificando suas forças e fraquezas, para que com base nisso, se definidos os objetivos de curto e longo prazo. O entrevistado E1 afirma que a distribuição física fracionada pode atuar como um diferencial competitivo em um negócio ou processo.

Através da observação participante, foi verificado que a empresa *SHOE* e o operador logístico trabalham juntos para prestar sempre o melhor serviço de distribuição física fracionada para os clientes. As entregas são flexibilizadas de acordo com as necessidades dos clientes, o *feedback* dos clientes sobre os transportadores entram no canal de comunicação entre cliente, operador e empresa *SHOE*, o processo está em constante evolução, é feita a avaliação dos transportadores e o desempenho do processo é avaliado como um todo. Dessa forma, utilizando o questionário, a entrevista e a observação participante, se conclui o objetivo de indicação de possíveis maneiras de criação de diferenciais competitivos através desse processo.

5.6 OBJETIVO 6

O sexto objetivo deste trabalho de conclusão é de analisar possíveis melhorias para o processo de distribuição física da empresa *SHOE*. Através de todas as coletas de dados feitas, com o uso da observação participante, documentos secundários, questionário e entrevista, embasados na fundamentação teórica desse trabalho.

De acordo com as análises feitas anteriormente, sugere-se que a empresa *SHOE* procure uma alternativa para atender os pequenos pedidos, que no processo atual às vezes ficam a espera de outros pedidos para contemplar o valor de frete mínimo. Para tal, sugere-se que seja feito um estudo para utilização dos Correios, que pode ser uma boa alternativa em preço.

A empresa *SHOE* utiliza a distribuição fracionada desde o início do processo até o final dele. Alguns modelos utilizam com certa regularidade, para os destinos de maior concentração de carga, o transporte uma carga consolidada na primeira parte do trajeto e depois uma carga fracionada para a entrega final. Segure-se que a empresa *SHOE* faça a análise dessa possibilidade para destinos com maior volume de cargas, objetivando a redução de custos de fretes e prazos de entregas.

Outro ponto do processo que tem possibilidades de melhorias é referente ao fluxo de informações referente às entregas executadas e pendências de entregas. Para tal, sugere-se que a empresa *SHOE* e o operador logístico criem um tópico específico na avaliação de desempenho do período sobre o nível de atendimento de informações dos transportadores. Isso forçará a melhora e a cobrança para cima dos transportadores, fazendo com que isso se torne mais claramente como um objeto de avaliação dele, bem como para escolha dos transportadores.

O modelo de auditorias de fretes da empresa *SHOE* pode ser melhorado. As auditorias aleatórias em aproximadamente 2% dos conhecimentos podem ser falhas em determinados momentos, e como o movimento é extremamente grande, não é fácil fazer a avaliação disso. Sugere-se que esse modelo seja alterado, fazendo com que a tabela negociada de frete para cada origem seja cadastrada no sistema e que no momento em que o EDI do faturamento seja recebido, que o sistema tenha capacidade de auditar os valores cobrados versus os cadastrados na tabela e que o próprio sistema faça uma auditoria em 100% dos conhecimentos, informando em caso de divergências, para que as correções via operador logístico possam ser feitas.

Para terminar, sugere-se que a empresa *SHOE* e o operador logístico criem um modelo de avaliação dos serviços prestados pela visão dos clientes. Essa avaliação poderá ser um questionário, uma entrevista por telefone, um e-mail, um site, etc. A avaliação poderá ser feita aleatoriamente entre os mais diversos clientes da empresa *SHOE* e relacionados à avaliação mensal de desempenho do operador logístico e dos demais transportadores, servindo também como base para tomadas de decisões sobre o processo logístico de distribuição física fracionada da empresa *SHOE*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve por objetivo geral, avaliar e analisar como o processo logístico de distribuição física fracionada das marcas *BRANDS*, oriundas de 3 expedições distintas, impacta na competitividade da empresa *SHOE*.

Para que esse objetivo geral pudesse ser atingido, o trabalho foi aberto em 6 objetivos específicos, que com base na fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, possibilitou a apresentação dos resultados no capítulo 4, bem como a apresentação das análises no capítulo 5 deste trabalho de conclusão. Os objetivos específicos foram os seguintes:

- Apresentar o modelo de distribuição do produto pronto nível Brasil da empresa *SHOE*, partindo de três expedições distintas;
- Avaliar o conhecimento dos participantes do processo quanto aos conceitos de logística e distribuição física;
- Identificar e avaliar os pontos fortes e fracos desse processo logístico de distribuição da empresa;
- Identificar quais as etapas que agregam valor para o cliente nesse serviço;
- Indicar possíveis maneiras de criação de diferenciais competitivos através deste processo;
- Analisar possíveis melhorias para o processo de distribuição física da empresa *SHOE*.

Diante do cruzamento entre fundamentação teórica, resultados e análises, ficou evidente a necessidade de um bom processo de logística física de distribuição fracionada, seja por questões de estratégias e competitivas da empresa, de espaço e ou comerciais por conta dos clientes. O processo fracionado permite um giro maior de mercadorias, sem que indústria e clientes fiquem com estoques intermediários, diminuindo custos de mão de obra, armazém, seguros, movimentação e estoques parados, que podem resultar em produtos obsoletos no caso de produtos de moda, que é o caso da empresa *SHOE*.

Para as indústrias em geral, essa pesquisa pode contribuir para o entendimento das etapas compreendidas em um processo logístico de distribuição física fracionada, bem como para que um processo como essa seja comparado com as teorias apresentadas por autores e demais empresas do mesmo segmento.

De forma geral, esse trabalho de conclusão pode contribuir para que as empresas avaliem suas operações em relação às necessidades dos clientes, bem como em relação as necessidades dos clientes e a sua expectativa quanto as entregas fracionadas. Para a empresa

SHOE, ficaram as melhorias possíveis em relação aos pontos fracos, bem como o apontamento dos pontos fortes que contribuem e devem continuar contribuindo na constituição do diferencial competitivo para a empresa.

Dessa forma, conclui-se que um bom processo logístico de distribuição física fracionada impacta diretamente na competitividade da empresa *SHOE*, podendo prover bons níveis de rentabilidade nesse serviço, planejando, organizando, controlando e avaliando as atividades de entregas de mercadorias, sempre com o objetivo de satisfazer o cliente e diminuir o tempo entre a indústria e o cliente com um serviço de alta qualidade com um custo competitivo. Esse serviço logístico que opera na linha de frente pode trazer resultados bons ou ruins, dependendo de sua atuação.

O estudo desse processo possibilitou uma rica experiência, proveniente das observações e dados coletados, bem como das entrevistas e questionários feitos. A cada opinião surgem novas ideias que enriquecem as opções de ações. Em determinadas regiões do Brasil, o fluxo de carga dos embarcadores é muito pequeno, fazendo com que os custos de fretes e prazos da operação fiquem aquém da necessidade dos clientes ou indústria. Caso haja interesse de determinado pesquisador, um assunto que pode ser de grande valia para pesquisa, seria a cooperativa para consolidação de cargas entre indústrias. Dessa forma, empresas de um ou mais segmento poderiam consolidar serviços logísticos para ganhar em escala, ganhando assim financeiramente e fisicamente, pois as mercadorias ganhariam mais fluxo e chegariam antes no destinatário final.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 3 ed. São Paulo, SP: Blucher, 2011.
- ARBACHE, Fernando; SANTOS, Almir G.; MONTENEGRO, Christophe; SALLES, Wladimir F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2011.
- BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.
- BARNEY, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol. 17, No. 1, pp. 99-120, 1991.
- BELL, Judith. *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989. 145p.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. São Paulo, SP: Atlas, 1993.
- EISENHARDT, K.: *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, vol. 14, nº 4, pp. 532-550, 1989.
- GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa social**. São Paulo SP: Atlas, 1999.
- GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos: integrada à tecnologia da informação**. São Paulo, SP: Thomson, 2004.
- HARTLEY, Jean F. *Case studies in organizational research*. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3 ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KAPOOR, K.; KANSAL. *Basics of Distribution management: a logistical approach*. New Delhi: Prentice Hall, 2004.
- _____, K.; KANSAL. *Basics of Distribution management: a logistical approach*. New Delhi: Prentice Hall, 2009.

MANUAL para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos (Artigo de Periódico, Dissertação, Projeto, Relatório Técnico e/ou Científico, Trabalho de Conclusão de Curso, Dissertação e Tese). São Leopoldo, RS: Unisinos, 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2 ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

_____, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3 ed. Rev. atual. ampl. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

VERGARA, S. C. **Tipos de Pesquisa em Administração**. Cadernos EBAP, Rio de Janeiro, RJ: FGV, n. 52, jun. 1990.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOBRE A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA FRACIONADA PARA AS MARCAS *BRANDS* NA EMPRESA *SHOE*

Elaborado por Marcos Potrich, aluno pós-graduando do MBA de Gestão da Produção e Logística, turma 2013, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

NOME: _____

CARGO: _____ **TEMPO DE EMPRESA (ANOS):** _____

1. Você considera que a empresa utiliza a logística de distribuição física fracionada como diferencial competitivo?
 - () Sim
 - () Não
 - () Não sei opinar
2. Considerando 1 para o pior resultado e 5 para o melhor, o serviço de distribuição física fracionada agrega valor ao seu produto?

1	2	3	4	5

3. Sabendo que a empresa utiliza serviços de um operador logístico, quais foram os motivos que levaram a empresa terceirizar essas atividades logísticas?
 - () Maior dedicação da empresa no seu *core business*
 - () Evitar investimentos
 - () Substituição de custos fixos por variáveis
 - () Redução de problemas trabalhistas
 - () Utilização de canal único para operação e informação
 - () Outro(s).

Qual? _____

4. Considerando 1 para o pior resultado e 5 para o melhor, como você avalia os resultados da operação de distribuição física obtidos com o uso de operadores logísticos?

1	2	3	4	5

5. Os operadores logísticos podem contribuir para a formação de um diferencial competitivo para a empresa?
 - () Sim
 - () Não
 - () Não sei opinar
6. Considerando 1 para o pior resultado e 5 para o melhor, qual é o seu grau de satisfação com o serviço prestado pelo operador logístico?

1	2	3	4	5

7. Quais tecnologias da informação a empresa utiliza para suporte de atividades logísticas?
- EDI (Trocas de informações eletrônica)
 - RFID (Leituras e informações via etiqueta de rádio frequência)
 - XML (Arquivos eletrônicos de notas fiscais)
 - ERP (Sistema de gestão)
 - TMS (Sistema de gestão de transportes)
 - Não sei
 - Outro(s).
- Qual? _____
8. A empresa pretende implantar novos *softwares* para otimizar processos na área de logística?
- Sim
 - Não
 - Não sei opinar
9. Os clientes valorizam cada vez mais o serviço de distribuição prestado pela empresa?
- Sim
 - Não
 - Não sei opinar
10. Como o serviço de distribuição fracionada feito pela empresa agrega valor para o cliente?
- Garantindo flexibilidade nas entregas
 - Com a utilização de transportadoras com *know-how* onde atuam
 - Entregando as mercadorias dentro do prazo combinado e em perfeitas condições
 - Garantindo competitividade nesse serviço versus a concorrência
 - O serviço procura ser único, customizado as necessidades dos clientes
 - Outro(s).
- Qual? _____
11. O impacto dos custos logísticos influencia a percepção do cliente sobre o processo logístico de distribuição física da empresa?
- Sim
 - Não
 - Não sei opinar
12. Sabendo que a empresa faz o uso de indicadores de desempenho, você considera que o uso de indicadores contribui para a melhoria do processo de distribuição física?
- Sim
 - Não
 - Não sei opinar
13. Se sim, como?
- Controle dos custos operacionais
 - Avaliação do desempenho operacional
 - Avaliação da qualidade do processo

- () Avaliação das necessidades dos clientes versus o processo operacional vigente
 () Outro(s).

Qual? _____

14. Considerando 1 para o pior resultado e 5 para o melhor, você considera que a assertividade do *lead-time* de entrega influencia a percepção do cliente sobre o desempenho do processo de distribuição física?

1	2	3	4	5

15. Qual é o principal modal de transporte que a empresa utiliza no processo de distribuição física de produtos?

- () Rodoviário
 () Aéreo
 () Cabotagem
 () Ferroviário
 () Outro(s).

Qual? _____

16. O volume de distribuição de produtos que a empresa opera, faz com que ela consiga um processo de distribuição mais eficiente ou com um menor custo?

- () Sim
 () Não
 () Não sei opinar

17. A empresa e os seus clientes entendem que se forma um diferencial competitivo ter a mercadoria no ponto de venda o mais rápido possível?

- () Sim
 () Não
 () Não sei opinar

18. Quais são os pontos fortes que você identifica no processo de logística de distribuição fracionada da empresa?

- () Competitividade perante os concorrentes
 () Disponibilizar produtos no tempo certo e em perfeitas condições
 () Facilidade para entregas de pequenos volumes
 () Agilidade e precisão de informações
 () Assertividade dos prazos combinados, possibilitando reposições eficientes
 () Customização de acordo com as necessidades dos clientes
 () Outro(s).

Qual? _____

19. Quais são os pontos fracos que você identifica no processo de logística de distribuição fracionada da empresa?

- () Inflexibilidade nas entregas
 () Custo elevado de frete para pequenos pedidos
 () Assertividade do fluxo de informações
 () Baixo volume de produtos para serem distribuídos para determinada região
 () Baixa capacidade para competir com a concorrência

() Outro(s).

Qual? _____

Data: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE C – ENTREVISTA**ENTREVISTA SOBRE A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA FRACIONADA
PARA AS MARCAS *BRANDS* NA EMPRESA *SHOE***

Elaborado por Marcos Potrich, aluno pós-graduando do MBA de Gestão da Produção e Logística, turma 2013 da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

NOME: _____

CARGO: _____ **TEMPO DE EMPRESA (ANOS):** _____

1. Qual é a sua definição para logística?
2. O que você entende por distribuição física fracionada de produtos?
3. O que você entende por diferencial competitivo?
4. Como o processo de distribuição física fracionada impacta na competitividade da empresa *SHOE* e como ele pode ajudar na obtenção de um diferencial competitivo?