

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GESTÃO DE NEGÓCIOS

Delair Zancanaro

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PERECÍVEIS EM
GRANDES REDES DE SUPERMERCADOS**

Curitiba

2016

Delair Zancanaro

**LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PERECÍVEIS EM
GRANDES REDES DE SUPERMERCADOS**

Monografia apresentada ao curso de, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Professora Ana Paula Mussi Cherobim.

Curitiba

2016

RESUMO

A literatura vem destacando que é preciso estar atento, pois mesmo que ao longo dos tempos foi crescente o desenvolvimento do setor de produtos perecíveis no Brasil, considera-se que ele ainda apresenta alguns problemas. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo principal identificar quais as dificuldades encontradas pelas distribuidoras para manter o prazo de entrega devido à demora em recebimento nos mercados devido à falta de uma logística. Optou-se como metodologia, pela análise exploratória e para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, tendo como base de dados artigos, revistas, acrescentadas de resultados de trabalhos como teses e dissertações. Observou-se que, o setor de logística nos últimos anos seja para o comércio internacional ou não, vem se mostrando uma ferramenta que, quando bem utilizada e planejada, consegue trazer para uma empresa vantagem competitiva. Constatou-se ainda que, torna-se importante planejar uma logística para recebimento de produtos perecíveis, pois isso pode elevar ao máximo o serviço ao cliente. Através do setor de logística é possível reduzir estoques nas cadeias de suprimentos, redução do tempo de exposição dos produtos, entrega de produtos na hora acordada, e ainda redução de perdas nos estoques e etc. Quando se tem um processo logístico bem planejado é possível ter uma atividade que proporciona não somente uma alternativa de diferenciação dos serviços oferecidos ao varejo supermercadista como ao mesmo tempo apresenta potencial para minimização das perdas que pode ocorrer com produtos perecíveis. Conclui-se que, para que tudo seja realizado com eficácia e possa ter uma adequada distribuição e entrega de produtos perecíveis é imprescindível entender que a logística esteja planejada em diferentes departamentos e o profissional precisa ter conhecimento das restrições e condições para preservação.

Palavras Chave: Logística; Supermercadista; Produtos Perecíveis.

ABSTRACT

Literature has stressed that it is necessary to be attentive, because even though the development of the perishable products sector in Brazil has been growing over the years, it is considered that it still presents some problems. In this context, this work has as main objective to identify the difficulties encountered by the distributors in order to maintain the delivery deadline due to the delay in receiving in the markets due to lack of logistics. It was chosen as methodology, by the exploratory analysis and for that purpose a bibliographical review with a qualitative approach was done, based on articles, journals, plus results of works such as thesis and dissertations. It was observed that the logistics sector in recent years is for international trade or not, it has proved to be a tool that, when well used and planned, manages to bring a competitive advantage to a company. It was also found that, it is important to plan a logistics for receiving perishable products, as this can maximize customer service. Through the logistics sector, it is possible to reduce inventories in supply chains, reduce product exposure time, deliver products at the agreed time, and reduce losses in inventories and so on. When a well-planned logistics process is in place, it is possible to have an activity that not only provides an alternative to the services offered to the supermarket retailer but at the same time has the potential to minimize losses that can occur with perishable products. It is concluded that, in order for everything to be carried out effectively and to have an adequate distribution and delivery of perishable products, it is essential to understand that the logistics are planned in different departments and the professional needs to be aware of the restrictions and conditions for preservation.

Keywords: Logistics; Supermarket; Perishable Products.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAP.1 LOGÍSTICA COMO UM COMPONENTE IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS	8
CAP.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	16
CAP.3 DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PERECÍVEIS.....	23
3.1 Armazenagem de produtos perecíveis.....	23
CAP.4 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA O CONTROLE DE RECEBIMENTO DE PRODUTOS PERECÍVEIS EM GRANDES SUPERMERCADOS	29
CAP. 5 ESTUDO DE CASO	41
CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS.....	47

INTRODUÇÃO

Torna-se importante para objeto deste trabalho monográfico destacar que, quando se trata sobre alimentos perecíveis, estes são considerados sensíveis a qualquer tipo de deterioração sejam biológicas, física ou química e por serem tão frágeis podem ter prejudicadas as suas qualidades para comercialização e consumo, pois esses tipos de produtos necessitam que estejam devidamente acondicionados na origem, conservados, transportados, dispostos adequadamente nos pontos de venda e nos locais de utilização.

Destaca-se que alguns autores que tratam sobre o assunto vêm destacando na literatura que é preciso estar atento, pois mesmo que ao longo dos tempos foi crescente o desenvolvimento do setor de produtos perecíveis no Brasil, considera-se que ele ainda apresenta alguns problemas. Sendo assim um dos autores que vem ressaltando isso em seus textos é Carvalho¹ (2006) que por sua vez considera que as perdas da seção de hortifrutis ainda representam um custo alto ao setor varejista, e este, gira em torno de R\$ 600 milhões por ano no Brasil. O autor mencionado destaca uma pesquisa realizada pela Secretaria de Infra-Estrutura, do Ministério da Integração Nacional e da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) dando conta de que: 86% das perdas na seção de hortifrutis ocorrem durante a exposição do produto para a venda, outros 9% acontecem no transporte e 5% na armazenagem. Portanto é preciso considerar que a logística quando bem

¹ CARVALHO, A. Frutas legumes e verduras: FLV. Revista Supermercado Moderno. São Paulo: Lund. 2006.

planejada para o setor de distribuição pode ser o ponto crucial para a comercialização de produtos com alta qualidade.

Deste modo este trabalho tem como objetivo principal identificar as dificuldades encontradas pelas distribuidoras para manter o prazo de entrega devido à demora em recebimento nos mercados devido à falta de uma logística.

Vale ressaltar que a logística nos últimos anos seja para o comércio internacional ou não vem se mostrando uma ferramenta que, quando bem utilizada e planejada, consegue trazer para uma empresa uma vantagem competitiva e deste modo uma fatia maior do mercado, onde apenas os inovadores e arrojados, conseguem chegar aos seus objetivos em sua totalidade. Além de estar ligada à agilidade com que ela poderá manusear, armazenar, deslocar, obter, controlar seus produtos e diminuir seus gastos.

Este tema se justifica devido se entender que cada dia mais devido à competitividade entre as empresas os prazos estão cada vez mais apertados e deste modo torna-se importante mostrar que quando se tem uma logística bem planejada para recebimento de produtos perecíveis isso pode elevar ao máximo o serviço ao cliente, ao mesmo tempo em que se minimizam os custos com retrabalho e devoluções.

Um ponto importante a ser destacado sobre esse assunto é que são poucos autores que tratam sobre o tema que envolve a colaboração em logística entre o varejo supermercadista e seus fornecedores, deste modo

pode-se dizer que é um pouco difícil ter muitos dados, pois são pouco explorados na literatura nacional².

Para alcançar os objetivos propostos por este trabalho, optou-se pela análise exploratória e para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, levando em consideração a constituição do quadro teórico, do conjunto de definições, princípios e de categorias de análises, entre outros aspectos. Para a coleta de dados considerou-se publicações científicas tais como artigos, revistas, acrescentadas de resultados de trabalhos como teses e dissertações já produzidos sobre o tema.

CAP.1 LOGÍSTICA COMO UM COMPONENTE IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS

Primeiramente torna-se de grande importância destacar que não é de hoje que o assunto que envolve logística tem sido uma das áreas mais estudadas no campo empresarial, e isso vem acontecendo, pois devido à competitividade no mercado que cresce empresários de todos os ramos sentem a necessidade de obter meios de reduzir estoques nas cadeias de suprimentos, redução do tempo de exposição dos produtos, entrega de produtos, redução de perdas nos estoques e etc. esses são alguns dos principais motivos da atenção dada à logística.

Corroborando com o entendimento acima se torna relevante

² VIEIRA, J. G. V. Avaliação do estado de colaboração logística entre indústrias de bens de consumo e redes de varejo alimentar. São Paulo, 2006. 207 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo – USP. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop_200706077.pdf acesso em: 21/06/2017

destacar o entendimento de Novaes (2007) que em seus textos vem ressaltando que o assunto que envolve logística é avaliado como sendo uma expressão que cada dia mais está em alta. E isso vem sendo percebido, pois ao longo dos tempos vem sendo debatido o assunto tanto no meio acadêmico como nas empresas, na procura por melhor compreensão acerca do assunto.³

Torna-se importante ressaltar que quando se fala da logística e sua importância dentro de uma empresa Ching⁴ (2010, p.194) por sua vez considera que o conceito de logística existe desde os anos 40, foi utilizado pelos militares norte-americanos e voltava-se ao processo de aquisição/fornecimento de materiais e acolhimento aos objetivos de combate durante a Segunda Guerra Militar. Essas condições, precedidas do uso do conceito logístico pelos militares acoplado a questão de estratégias de movimentação para combate na Segunda Guerra Mundial.

Neste contexto, Dias⁵ (2009, p.27) em um de seus artigos também relata que a logística vem sendo utilizada desde a antiguidade e assim afirma que:

Desde os tempos bíblicos os líderes militares já se utilizavam da logística. As guerras eram longas e geralmente distantes, eram necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos. Para transportar as tropas, armamentos e carros de guerra pesados aos locais de combate onde eram necessários um planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota, nem sempre

³ NOVAES, A. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2007, 409 p.

⁴CHING, Hong Yuh. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

⁵ DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão. São Paulo: Atlas, 2009

mais curtas, pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos.

Em se tratando do assunto no Brasil de acordo com Martins e Alt⁶ (2003, p.353) considera-se que a logística começou a ganhar força nos anos 70 pelo aspecto da distribuição física, bem como por tratar-se de alguma coisa relativamente nova no mercado nesta época notava-se, empiricamente, que as empresas fizeram da logística um jargão. E rotineiramente era utilizado o termo logístico como sinônimo para transportes. Vale destacar que quando surgiu a logística ela chegou a ser considerada como um modismo, pois em décadas atrás a maioria das empresas transportadoras de cargas agregavam ao seu nome fantasia a palavra logística, no entanto por muitas vezes estavam reservadas a nada mais que a distribuição física de materiais.

Segundo visão de Novaes (2007) é preciso ressaltar que nos dias de hoje quando se fala da criação de áreas características logísticas que são criadas internamente nas empresas e a formação de profissionais na área não mostra a realidade brasileira de anos atrás, pois, atualmente já existem várias universidades oferecendo o curso politécnico Logística. Portanto com o passar dos tempos a logística foi ganhando relevância na medida em que sua função estratégica é evidenciada. Tal ênfase é um jeito natural e imediato de diferentes fatores ligados a globalização, a competitividade, a necessidade de inventar valores aos olhos dos clientes, dentre outros, que estabelecem uma

⁶ MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva 2003. 353 p.

gestão organizacional mais eficiente e eficaz que no passado⁷.

Destaca-se que de certa forma o crescimento da logística pode-se dizer que cada vez mais é devido à celeridade de adaptação de instrumentos concorrenciais, especialmente relativo aos aspectos logísticos, isso acaba de certa forma obrigando as organizações a estarem precavidas a tais transformações, bem como desenvolver ferramentas modernas que garantam sua sobrevivência ou sua primazia no mercado mundial. Fleury⁸ (2007, p. 8) confirma e elucida que:

O mundo presenciou uma revolução nos conceitos, práticas e tecnologias logísticas, que contribuem decisivamente para o acelerado avanço da globalização.

Para Bowersox & Closs⁹ (2010) do ponto de vista da logística, determinações que abrangem estoques são de elevado risco e impacto. Se em determinados acontecimentos o exagero de estoques é empregado para acomodar operações gargalos ou a garantia de manter-se no mercado, em outros, com o progresso da tecnologia e da globalização do fornecimento, o estoque e a administração dos mesmos, adquire função decisiva na estratégia competitiva da empresa. Dessa maneira, um controle correto e bem dimensionado das reservas, é capaz de deslocar altos valores antes

⁷ NOVAES, A. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2007, 409 p.

⁸ FLEURY, Paulo Fernando. Logística e transportes. Jornal Valor Econômico, São Paulo, ano 7, nº1673, p. A8, 9 jan. 2007

⁹ BOWERSOX, Donald J, CLOS, David J. Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de Suprimento. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

imobilizados em mercadorias com perspectivas futuras de uso ou consumo, para atividades prioritárias e que adicionem valor.

Conseqüentemente deve-se considerar que os sistemas logísticos sendo eficientes são deste modo, o fundamento para o comércio e um fator-chave para a manutenção do alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Quanto maior e mais sofisticado for o desenvolvimento operacional destes sistemas, e quanto mais baratas forem suas movimentações e armazenagens, mais livre será a troca de materiais, e em consequência, melhor será seu grau de serviço¹⁰.

Para tanto a logística ganha importância na medida em que seu papel estratégico é evidenciado. Tal destaque é um jeito natural e imediato de diferentes fatores vinculados a globalização, a competitividade, a necessidade de idealizar valores aos olhos dos clientes, dentre outros, que constituem uma gestão organizacional mais hábil e eficaz que no passado¹¹.

Conforme visão de Pozo (2010) destaca-se que a logística quando bem planejada pode fazer parte da questão que envolve vantagem competitiva, e isso pode acontecer quando uma corporação pode obter uma posição de ascendência duradoura a propósito de os concorrentes pelo meio da logística. A base da vantagem competitiva fundamenta-se, essencialmente, na aptidão

¹⁰ BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes; Administração de Materiais; Distribuição Física. 1. ed. 22 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

¹¹ NOVAES, A. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2007, 409 p.

de que a empresa precisa ter para diferenciar-se de seus adversários aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo. A função de projetar e controlar estoque são fator primordial, numa boa administração do processo produtivo.

Corroborando com o entendimento acima Taylor¹² (2005) ressalta á importância da cadeia logística para a obtenção ou manutenção de vantagem competitiva. Conforme explica este autor, o avanço obtido na produção moderna excluiu grande parte do excesso de tempo e custos do processo de produção, deixando pouca vantagem a ser ganha na fábrica e confirmando a importância de se buscar ganhos por meio da competição entre cadeias de suprimentos, modificando substancialmente a concorrência.

Considera-se que o processo logístico na visão de Bowersox, Closs e Cooper¹³ (2007, p. 28), é avaliado como um processo abrangente, dentro do quadro da cadeia de suprimentos, pois é um trabalho que vem se tornando imprescindível para alocar e transportar o estoque, conquistando vantagens relacionadas ao tempo, local e fatores, para estabelecer o menor custo total.

Torna-se importante destacar que por muitas vezes diversas empresas acabam por falta de conhecimento não dando importância para o que pode ser desenvolvido através das atividades logístico achando sempre que o custo para a empresa será altos, e também muitos não têm interesse

¹² TAYLOR, David A. Logística na Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva gerencia. Tradução Claudia Freire, São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005.

¹³ BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER, M. Bixby. Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

pensando que os problemas logísticos de movimentação de materiais são menos importantes do que a distribuição física para os clientes. Mas é preciso estar atento que quando se trata dos suprimentos, estes necessitam ganhar atenção especial, pois é considerado como sendo o ponto mais distante até o consumidor. Não se pode esquecer que por um lado em uma empresa geralmente o custo de fornecimento representa cerca de 30% do custo de toda a cadeia logística e deste modo pode-se dizer que com a realização de melhorias na base de fornecimento é onde esta a oportunidade de aumentar a competitividade e lucratividade das empresas¹⁴.

Um fator importante a ser destacado é que quando se tem um plano logístico bem esquematizado, isso deverá proporcionar para a organização a minimização dos custos. Para isso, é respeitável considerar qual modalidade é mais viável em cada tipo de produto a ser sobreposto à logística. Pois através da logística é desenvolvida a capacidade superior de esquematizar e conduzir sistemas para controlar a circulação e a localização geográfica de matérias-primas, trabalhos em processo e inventários de produtos acabados em menor custo total.¹⁵ E não se pode esquecer que além dos custos de transporte, as funções logísticas ao mesmo tempo são envolvidas pelas atividades de armazenagem, estoque e administração.

¹⁴ CHING, Hong Yuh. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.p.194

¹⁵ BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.; COOPER, M.B. Gestão logística de cadeia de suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

De acordo com Severo¹⁶ (2004), é preciso estar atento, pois o papel desenvolvido pela logística nos negócios pode conseguir que seja possível aumentar tanto em seu escopo quanto em importância estratégica. Vale lembrar que a união dos fluxos de materiais, produção e distribuição revolucionam não apenas a forma de gerenciar as atividades logísticas das empresas, como ainda de gerenciar a organização como um todo inclusive diminuindo custos.

Uma questão de grande valor a ser considerada é que por um lado o sucesso da integração logística dentro de uma empresa é dependente do bom gerenciamento agregado dos múltiplos sistemas internos, eliminando retrabalhos, e externos, por meio de parcerias e relacionamentos cooperativos com os poucos participantes da cadeia de suprimentos, baseados na confiança, capacitação técnica e troca de informações, para abrandar custos, eliminar duplicidades e acelerar o aprendizado¹⁷.

Observou-se que o assunto que envolve logística vem se mostrando uma ferramenta que produz a empresa, quando bem utilizada, uma vantagem competitiva e deste modo uma fatia maior do mercado, onde apenas os inovadores e arrojados, conseguem chegar aos seus objetivos em sua totalidade. Além de estar ligada à agilidade com que ela poderá manusear, armazenar, deslocar, obter, controlar seus produtos e diminuir seus gastos sem esquecer que para que tudo de certo é preciso ser realizado o gerenciamento

¹⁶ SEVERO, João Filho. Capítulo I, 2004 disponível em http://www.portaldelogistica.adm.br/capitulo_1.htm, acesso em: 21/06/2017.

¹⁷ FILHO, Armando Oscar Cavanha. **Logística - novos modelos**. RJ. Ed. Qualitymark: 2001

de suprimentos e isso será abordado no próximo capítulo.

CAP.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Torna-se relevante destacar que as novas normas da competição conforme entendimento de Christopher¹⁸ (2007) determina que as organizações instituíam sistemas de fornecimento com valor agregado, que sejam mais responsivos a mercados em acelerada mudança. Para isso é imprescindível que o gerenciamento da cadeia de suprimentos seja focalizado como um todo. O gerenciamento da cadeia de suprimentos e de distribuição, presentemente, é vista como uma capacidade essencial para a companhia conseguir sucesso no mercado.

Por sua vez Bertáglia¹⁹ (2003) ressalta que, as organizações que desejam adquirir ganhos no mercado competitivo necessitam conquistar bons relacionamentos com seus fornecedores, a fim de atender eficientemente a demanda pedida pelos clientes. O autor ainda elucida que a cadeia de suprimentos é composta por várias organizações e todas demandam forte relacionamento. Portanto, formar estratégias comuns pode potencializar as empresas pertencentes à cadeia de relacionamento na procura por uma maior vantagem competitiva.

¹⁸ CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor. 2. ed. . São Paulo: Cengage Learning, 2010.

¹⁹ BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva 2003. P.31

De acordo com o entendimento de Lambert et. al.²⁰ (2001) considera-se que a gestão de cadeia de suprimentos está sendo reconhecida como a gestão dos processos de negócios-chave. Para tanto, aperfeiçoar os processos entre as empresas participantes da cadeia é a próxima extraordinária fronteira para diminuir as despesas, aumentar a qualidade e tornar ágeis as operações. Para os autores, as vencedoras serão aquelas empresas que se acomodarem melhor ao novo tipo de processo, trabalhando junto aos pares envolvidos na cadeia, planejando, administrando os processos e deste modo, será aquelas que se superarem em termos de eficiência.

Desta forma Braga (2006) apud Oliveira²¹ (2013 p. 29-43) em seus escritos ressalta que o processo da cadeia de suprimentos por sua vez deve ser avaliado em quatro estágios, com isso destaca-se que a primeira e segunda fases são compostas por processos táticos e operacionais. Já no que se refere à terceira fase, é preciso considerar que sua posição consiste em abranger questões que sempre causam maior impacto, otimizando o custo do ciclo de vida do processo, com cuidados em acrescer maior valor ao cliente final. Sendo assim considera-se que isto acontece por meio de sua qualidade, tecnologia e custo, em parceria com os fornecedores e envolvimento dos clientes internos. Outra questão importante a ser destacada é o quarto estágio

²⁰ LAMBERT, Douglas M.; CROXTRON, Keely L.; GARCIA-DASTUGUE, Sebastián J. e ROGERS, Dale S. **The Supply Chain Management Processes**. The International Journal of Logistics Management, volume 12, nº 02, p. 13-36, 2001

²¹ BRAGA, A. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas Apud OLIVEIRA, N e Santos, F.A.: Análise da Cadeia de Suprimentos de uma Indústria de Bens de Capital. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, 2013 nº 12 p. 29-43.

que envolve o desenvolvimento de suprimentos na posição assumida pela área, sendo sempre integrada à estratégia competitiva da empresa.

Holweg e Pil²² (2001) relatam que para uma bem sucedida integração da cadeia de suprimentos é necessário promover o alinhamento estratégico entre seus elos. Isto se dá quando os parceiros da cadeia de suprimentos concordam em desenvolver conjuntamente um plano de mercado específico baseado em alguns princípios de gerenciamento comuns. Os autores ressaltam que, para que tal integração seja bem sucedida, todos os parceiros devem assumir responsabilidades no processo e no plano estratégico da cadeia. Se um parceiro precisa mudar algum ponto do plano, os outros devem estar de acordo.

Bond²³ (2002) em seus textos vem enfatizando que o gerenciamento da cadeia de suprimentos necessita ser avaliado como sendo uma metodologia que tem como objetivo alinhar todas as atividades de produção, armazenamento e transporte de forma sincronizada visando à redução de custos, reduzir ciclos e aumentar o valor percebido pelo usuário final em procura de efeitos superiores. Todavia, estabeleceu-se um conceito que contribui para um melhor entendimento sobre a importância da cadeia de suprimentos: o gerenciamento da cadeia de suprimentos compreende todas as atividades envolvidas em previsão, suprimentos, manufatura e todas as

²² HOLWEG, M., PIL, F. K., (A) Successful Build-to-order Strategies: Start with the Customer, *MIT Sloan Management Review*, Fall 2001.

²³ BOND, Emerson. **Medição de desempenho para gestão de produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 125f. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

atividades de gerenciamento logístico. Com certeza também abrange a coordenação e colaboração com parceiros, que podem ser fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços (operadores logísticos) e clientes. Em resumo, o gerenciamento de cadeia de suprimentos integra a gestão de fornecimento e demanda entre as companhias que se unem.

Argumentam ainda Zhang e Dilts²⁴(2004) que no século XXI as empresas não conseguirão ter sucesso total em seus negócios sem uma eficaz cadeia de suprimentos. Essa efetividade pode ser conseguida por meio da gestão da demanda, que segundo Gasparetto²⁵(2003) é um dos processos para a gestão da cadeia de suprimentos.

Um ponto importante a ser mencionado é que em uma Cadeia de Suprimentos, o comportamento da demanda sofre com o acréscimo da oscilação do mercado, fazendo com que a informação da demanda seja distorcida à medida que é interpretada, processada e passada para os parceiros acima da cadeia. Observa-se que a distorção acentua-se quando os intervalos para compartilhamento de informação são crescentes à montante da cadeia. Esse efeito atrapalha o equilíbrio entre fornecimento e demanda e faz com que as empresas tomem decisões sem conhecerem qual é a necessidade real do consumidor final. Uma consequência deste efeito é o desempenho inadequado do sistema produtivo com as empresas aumentando seus

²⁴ ZHANG, Yong; DILTS, David. System dynamics of supply chain network organization structure. **Information Systems and e-Business Management**. Springer-Verlag, 2004.

²⁵ GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. 249p. Tese (doutorado). Florianópolis: UFSC.

estoques, tendo em vista a garantir melhores níveis de serviço, ação que eleva o custo de suas operações²⁶.

Outra questão relevante é trazida por Gomes et. al.²⁷ (2004) que por sua vez esclarecem que quando se fala da cadeia de suprimentos é preciso considerar que a logística ao longo dos tempos vem sendo avaliada como um componente importante, ou seja, ela é imprescindível para que aconteça o correto planejamento, implementação e controle, de modo eficiente e eficaz, do fluxo de produtos, serviços e informações desde sua origem até a entrega ao consumidor final, atendendo às necessidades dos clientes.

Conseqüentemente destaca-se que o sucesso da integração logística acaba sendo sempre dependente do bom gerenciamento agregado dos múltiplos sistemas internos, eliminando retrabalhos, e externos, por meio de parcerias e relacionamentos cooperativos com os poucos participantes da cadeia de suprimentos, baseados na confiança, capacitação técnica e troca de informações, para abrandar custos, eliminar duplicidades e acelerar o aprendizado²⁸.

Segundo visão de Vollmann e Cordon²⁹ (1996) a intenção principal

²⁶ CARVALHO, M.F.H.; SILVA, R.S. Avaliação da cooperação entre empresas pela troca de informação, *Gestão & Produção São Carlos*, v. 16, n. 3, p. 479-488, 2009.

²⁷ GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

²⁸ FILHO, Armando Oscar Cavanha. **Logística - novos modelos**. RJ. Ed. Qualitymark: 2001

²⁹ VOLLMANN, T. E.; CORDON, C. Making Supply Chain Relationships Work. **Institute of Management Development**, Lausanne, v. 1, n. 8, p. 26-37, 1996

do gerenciamento da cadeia de suprimentos é elevar ao máximo a integração entre os agentes da cadeia, tornando realidade as potenciais sinergias entre estes membros, com vistas a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto por meio de diminuição de custos, como por meio da adição de valor aos produtos finais. A gestão da cadeia de suprimentos pode importar relações ganho-ganhos aos diferentes agentes componentes de determinada cadeia. A redução sistemática dos estoques ao longo da cadeia, a eliminação de faltas de produtos nas gôndolas, a reposição rápida de mercadorias, constituem-se como fatores central no processo de redução dos custos de operação e transação.

Portanto destaca-se que o gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a integração de todas as atividades adjuntas com a mudança e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso. O fluxo de produtos vai em direção aos consumidores, o de informação parte dos consumidores até chegar ao alcance dos fornecedores. O objetivo é que cada membro exerça suas tarefas relacionadas à sua competência central, evitando-se desperdícios e funções duplas, facilitando o gerenciamento holístico que busca aproveitar as sinergias produzidas³⁰.

Por sua vez Slack³¹ (2002) garante que a melhor maneira de lidar com a dinâmica das redes de suprimentos é distinguir a natureza dessa

³⁰ POIRIER, C. C. **Administración de cadenas de aprovisionamento**. Cómo construir una ventaja competitiva sostenida. México: Oxford University Press, 2001.

³¹ SLACK, N.; CAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução de Maria Tereza Corrêa de Oliveira, Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

dinâmica, ao invés de se esforçar em suplantar os resultados desta. Posteriormente, as operações precisam se destinar a desempenhar ações pró-ativas de gerenciamento de redes com baseamento na coordenação, diferenciação e re-configuração das atividades. A coordenação está catalogada com os esforços para sincronizar o comportamento da cadeia de suprimentos e aumentar a sua eficácia; a diferenciação centraliza-se nos empenhos para garantir que as políticas seguidas pela cadeia de suprimentos sejam apropriadas às necessidades competitivas de cada produto/serviço do seu mercado; e, a re-configuração atua na transformação dos estágios de uma cadeia ou dos relacionamentos viventes entre eles. Em linhas gerais, o projeto e o gerenciamento da cadeia de suprimentos procuram acolher a dois objetivos de atuação: aceleração e custo.

Pode-se dizer que por um lado tendo uma boa gestão da cadeia de suprimentos isso propende desenvolver e flexibilizar o processo produtivo através de uma análise conjunta de suas etapas de transformação. Cabe destacar que no setor industrial a gestão da cadeia de suprimentos surge como uma forma de integração entre as empresas de uma determinada cadeia produtiva e permite causar melhora na competitividade das empresas participantes, por meio da obtenção de ganhos ao analisar o processo produtivo de forma conjunta e integrada. É nesse ponto que a gestão da cadeia

de suprimentos assume um papel importante dentro da indústria, uma vez que promove a integração de seus processos produtivos ³².

Entende-se que por um lado a gestão que envolve a cadeia de suprimento procura sempre gerenciar as interações da cadeia logística que por outro lado busca sempre como objetivo principal ser possível racionalizar os custos com a atenção nas demandas dos clientes. Pois não se pode esquecer que cada dia mais com as constantes mudanças dos mercados, o foco deve ser concentrado na agilidade e na capacidade em entender e suprir as necessidades dos clientes de forma organizada.³³

CAP.3 DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PERECÍVEIS

3.1 Armazenagem de produtos perecíveis

Em primeiro lugar torna-se importante destacar que a armazenagem de produtos é avaliada como sendo um apoio de grande ênfase para o processo logístico, pois seu objetivo é poder auxiliar no desempenho das atividades primárias e deste modo, as empresas mantêm seus clientes e conquista cada vez mais o mercado.

³² CASOTTI, B. P. GOLDENSTEIN, Marcelo. Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.28, p.147-188, set. 2008

³³ HARRISON, A.; HOEK, R. V. Estratégia e gerenciamento de logística. São Paulo: Futura, 2003. 367p.

Portanto ressalta-se que, a armazenagem ao longo dos tempos vem aparecendo como uma das colocações que se adiciona ao sistema logístico, pois na área de suprimento é necessário acompanhar um sistema de armazenagem racional de matérias-primas e insumos. No método de produção, são determinados estoques de produtos em processo, e, na distribuição, a necessidade de armazenagem de produto acabado é, quem sabe, a mais complexa em termos logísticos, por formar grande velocidade na operação e flexibilidade para acolher às cobranças e flutuações do mercado. Sistema de Armazenagem: É a perfeita acomodação das partes de um todo, classificadas entre si e que necessitam funcionar como estrutura formada. Para distinguirmos um "Sistema de Armazenagem" é indispensável uma perfeita relação entre estrutura metálica, equipamento de movimentação, prédio/armazém, produtos a serem estocados, etc. Tudo isso para que se satisfaçam as precisões de cada organização.³⁴

Conforme entendimento de Alvarenga³⁵ (2000) sob o ponto de vista estritamente logístico é preciso estar atento, pois a armazenagem de produtos pode apresentar papéis desiguais, dependendo dos intuitos da empresa e do papel realizado pela instalação (armazém, depósito, centro de distribuição) no sistema. Suas principais colocações são as seguintes:

a) Armazenagem propriamente dita: esta é a colocação mais evidente, com sua duração dependendo do papel logístico da instalação no

³⁴ BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial. Bookman, 2006.

³⁵ ALVARENGA, A. C. & NOVAES, A.G. N. (2000) - *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. Editora Edgar Blucher Ltda. 3ª Edição. São Paulo

sistema. Nos fatos em que há precisão ou conformidade de estocar os produtos por um tempo relativamente amplo, o armazém ou depósito precisa oferecer layout e equipamentos de movimento apropriados a esse tipo de função. No entanto, em circunstâncias que a armazenagem é apenas de passagem, como ocorre nos depósitos de triagem e distribuição, a solução prática é diferente. Há também condições mistas.

b) **Consolidação:** é o processo de coligar cargas parciais procedentes de linhagens diferentes para desenvolver carga maior. Isso acontece porque é mais comum conduzir lotações completas e maiores para médias e longas distâncias, do que expedir a carga em lotes pequenos, diretamente a partir das diferentes origens.

c) **Desconsolidação:** é o processo oposto da consolidação, em que o carregamento maior é desmembrado em pequenos lotes para serem conduzidos a destinos diferentes.

Sendo assim na visão de Pozo³⁶ (2010) quando se fala em armazenagem esta é uma das áreas mais tradicionais de suporte ao método logístico, e também ressalta que são as que dão adesão ao desempenho das atividades primárias propiciando às empresas sucesso, mantendo e conquistando compradores com pleno acolhimento do mercado e com estipêndio aceitável para o acionista. Abrange a administração dos espaços imprescindíveis para manter os materiais estocados que pode ser na própria fábrica, como também em locais externos (centros de distribuição). Essa atividade abrange localização, dimensionamento, arranjo físico, equipamentos e pessoal especializado, recuperação de estoque projetada de docas ou baías de

³⁶ POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010

atracação, embalagens, manuseio, precisão de recursos financeiros e humanos, entre outros.

Neste contexto em seus escritos Nogueira³⁷ (2012) destaca que:

A armazenagem de produtos faz parte da vida do homem desde os tempos mais antigos. Guarda manutenção e movimentação da matéria prima de produto acabado, com intuito de manter a qualidade do produto, administrando o espaço e tempo, fazem parte desse processo. Sabe-se que ainda o armazém ou centro de distribuição (CD) é o meio mais eficiente para consolidar as linhas de fornecedores e dividir o volume para servir seus clientes.

Uma questão a ser mencionada é que com o passar dos tempos a armazenagem de produtos tem passado por intensas mudanças nos últimos anos. Essas transformações se conjecturam na adoção de novos sistemas de informação concentrados à gestão da armazenagem, em sistemas automáticos de movimentação e separação de produtos e até mesmo na revisão do conceito do armazém como uma instalação com a central finalidade de estocar produtos. As estratégias no processo de armazenagem mais aproveitadas, a fim de alcançar os processos logísticos, segundo Rago³⁸ (2002) são: verticalização e gestão dos estoques, automatização e automação a armazenagem e endereçamento móvel.

Moura³⁹ cita que a maior parte do trabalho realizado num armazém incide na movimentação de materiais. É nessa área que as saídas para os

³⁷ NOGUEIRA, Amarildo de Souza. Logística Empresarial. Uma visão local com pensamento globalizado. 3ª edição. São Paulo. Atlas, 2012

³⁸ RAGO, S.F.T. **LOG&MAN Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais**. Guia do visitante da MOVIMAT 2002. Ano XXIII, Setembro, n.143, p.10-11.

³⁹ MOURA, R.A. **Manual de Logística: Armazenagem e Distribuição Física**. São Paulo: IMAN, 1997.

problemas necessitam ser procuradas. O modo pelo qual os materiais são encontrados, estocados e movimentados, traz uma influência categórica sobre como é efetivamente usado o espaço. A integração entre aparelhamentos de movimentação, composições de estocagem, espaço físico e produtos, é imprescindível na distinção do sistema de armazenagem. Os conjuntos de estantes, estruturas do tipo *cantilever*, porta-paletes etc., são chamados módulos de estocagem. Eles podem ser considerados em austeros e ativos. A decisão sobre uso destes módulos estará sujeito as características do produto que está sendo guardado.

A movimentação e armazenagem de materiais (MAM) têm sua visão histórica desde os primórdios, pois a precisão de armazenar alimentos sazonais para o restante do ano era imprescindível. Dentro deste parâmetro a movimentação dos materiais realizava-se de maneira simples, onde cada pessoa tinha um desempenho específico, determinado pelo responsável da organização. Nos dias presentes os métodos essenciais ao MAM, são necessários para o alcance do sucesso das empresas, tendo como modo primordial a minimização dos custos destes métodos logísticos, que em suma têm resoluções simples, quando aplicados de maneira real. Alguns gestores tendem a abranger a logística como a simples estimativa dos modais de transportes e da infra-estrutura do país, porém desprezam a importância dos fatores internos, como a movimentação e armazenagem de matérias.⁴⁰

⁴⁰ www.revistaportuaria.com.br/site/?home=artigos&n=zTzU&t=uma-viso-interna-movimentao-armazenagem-materiais acesso em 12/07/2017

As boas práticas de armazenagens apresentam por finalidade avaliar a integridade e a qualidade dos produtos guardados de forma a impedir a perda do valor e degradação, a temperatura de armazenamento precisa ser combinante com a recomendação do fabricante. Não armazenar alimentos juntos a produtos químicos, de higiene, de limpeza e perfumaria, para impedir contágio ou penetração com cheiros estranhos. E qualquer substância que possa infectar os alimentos deve ser usada ou estocada na área de manuseio de alimento, menos quando imprescindível para a higiene e para fins de processamento. Os produtos reservados à devolução necessitam ser depositados em locais adequados, afastados da área de armazenamento e manipulação, limpos, organizados, identificados e incorporados por fabricante e embalados em sacos fechados.⁴¹

Deste modo de acordo com entendimento de Rezende⁴² (2010) o armazenamento não pode restringir-se apenas à otimização do aproveitamento do espaço tridimensional (agravado pelo gasto com energia no caso de refrigeração), porém deverá conciliar todos os conceitos logísticos com as restrições e condições relacionadas à preservação de alimentos perecíveis. Visto que, transportar ou estocar alimentos perecíveis pode ser uma atividade perigosa quando não se adotam cuidados que garantam a qualidade do alimento em relação com as questões que envolvem a saúde da população.

⁴¹ JOSAPAR- Joaquim Oliveira AS Participações. **Instrução Operacional – IO-007 Boas Práticas de Armazenagem**. Pelotas, RS: Controle de Qualidade Josapar, Junho 2003, 13

⁴² REZENDE, **Antonio Carlos da Silva**. **Logística de distribuição de alimentos perecíveis**. Gerente da IMAM Consultoria, **2010**. Disponível em: <www.guiadelogistica.com.br>. Acesso em: 13/07/2017

CAP.4 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA O CONTROLE DE RECEBIMENTO DE PRODUTOS PERECÍVEIS EM GRANDES SUPERMERCADOS

Torna-se relevante primeiramente destacar que segundo Lima⁴³ (2005) anos atrás com a vinda dos supermercados muitas coisas acabaram se transformando não só o comportamento dos consumidores, mas ao mesmo tempo a relação das indústrias, atacadistas e fornecedores que passaram a atender novas demandas de produtos e embalagens e isso ao longo dos tempos vem se inovando a cada dia.

Pode-se dizer que junto com o crescimento dos supermercados começou-se também a crescente preocupação com a qualidade na entrega de alimentos perecíveis e isso ao longo dos tempos foi despertando concomitantemente, várias ferramentas de gestão da qualidade e têm sido criadas e utilizadas na expectativa de atender a quesitos de idoneidade em respeito ao consumidor, para oferecer um produto seguro e, ao mesmo tempo, contemplar as exigências de comercialização, principalmente as de exportação, nas quais os critérios são bem mais rigorosos. Sem contar que quando os produtos perecíveis chegam e são entregues sem estragos além de pontos

⁴³ LIMA, Danielle Pedretti Moraes. Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercado. Lavras: UFLA, 2005, 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em: http://agro.ufg.br/up/170/o/Estrategias_de_comercializacao_de_leite.pdf Acesso em: 13/07/2017

positivos, existe ao mesmo tempo a diminuição de custos, provocada pela redução de perdas e otimização da produção, dentre outros benefícios⁴⁴.

Deste modo vale ressaltar que em um centro de distribuição de perecíveis, por exemplo, o gerenciamento da cadeia de abastecimento de produtos refrigerados é abrangente e complexo, uma vez que esses produtos são muito sensíveis a qualquer tipo de deterioração, seja biológica, física ou química. Portanto é preciso estar bem atento, pois a qualidade para comercialização e consumo se não houver um esquema bem planejado pode gerar prejuízo se não forem devidamente acondicionados na origem, corretamente transportados, dispostos adequadamente nos pontos de venda e nos locais de utilização. Mas não se pode esquecer que na literatura vem sendo destacado que quando não se tem um bom trabalho de logística vem sendo notório que os obstáculos aumentam na fase de distribuição devido às dificuldades enfrentadas em todo o processo de movimentação, além da necessidade de manter os custos logísticos e os níveis de serviço em controle.⁴⁵

⁴⁴ FURTINI, L. L. R.; ABREU, L. R. Utilização de APPCC na indústria de alimentos. *Ciência Agrotécnica*, Lavras, v. 30, n. 2, p. 358-363, 2006.

⁴⁵ MORAIS, Elodia Teodoro. Uma abordagem survey para mapeamento do uso de ferramentas de tecnologia da informação nos processos logísticos em indústrias alimentícias goianas de médio porte. 2012. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2012.

Conforme vem sendo destacado por Francischini e Gurgel ⁴⁶(2009 p. 112), “a função básica do recebimento de materiais é assegurar que o produto entregue esteja em conformidade com as especificações constantes no pedido de compra”.

Considera-se importante destacar que quando se fala, por exemplo, em entregas ou descarregamento de produtos em redes de supermercados, um dos grandes problemas que se torna importante mencionar é os problemas que acabam acontecendo em alguns estabelecimentos como longos tempos de espera em Centros de Distribuição (CDs) para o descarregamento e os “destinos” dos paletes nos CDs de supermercados, e muitas vezes demoram a atender que os produtos perecíveis acabam sendo retidos ou, quando devolvidos, são enviados os fora de padrão e/ou avariados.

Deste modo em se tratando da distribuição de produtos perecíveis Rezende⁴⁷ (2010) complementa destacando que:

Alimentos perecíveis são aqueles sensíveis a qualquer tipo de deterioração, seja biológica, física ou química e que podem ter prejudicadas as suas qualidades para comercialização e consumo se não forem devidamente acondicionados na origem, conservados, transportados, dispostos adequadamente nos pontos de venda e nos locais de utilização.

Vale considerar que por um lado por causa da demora do descarregamento de perecíveis destaca-se que o retorno de produtos em bom

⁴⁶ FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de Materiais e do Patrimônio. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.

⁴⁷ REZENDE, Antônio Carlos. Logística de distribuição de alimentos perecíveis. Revista Intralogística, 2010. Disponível em < <http://www.guiaelog.com.br/artigo/Y689.htm>>. Acesso em: 21/06/2017

estado ou mau estado do mesmo modo é parte desse processo, ainda que em alguns segmentos pouca atenção seja dada a essa função. Mas é preciso estar ciente que cada vez mais vem sendo desenvolvida uma preocupação com o retorno de produto, a partir do momento em que a consciência se volta para o meio ambiente, não se esquecendo de mencionar os custos provocados na cadeia de abastecimento, sejam as devoluções de produtos em bom estado, sejam as devoluções de produtos vencidos ou obsoletos⁴⁸.

Conseqüentemente é preciso considerar que muitos descarregamentos ficam parados por falta de uma logística nos casos de entregas que estão sem agendamento, portanto quando não se tem um planejamento o método de recebimento acaba se tornando um grande problema e gera filas de veículos no setor de recebimento de mercadorias do cliente que ficam aguardando a descarga, especialmente nas épocas de maiores volumes de vendas que seriam começo e final de mês para a indústria de bens de consumo não duráveis. As filas de veículos, que podem demorar dias para se extinguirem, abrangem muito mais do que perda de produtividade para as transportadoras, uma vez que elas afetam os níveis de estoque ao longo de toda a cadeia de suprimentos, a utilização de recursos, níveis de capacidade e custo das informações. Além do fato de que a produtividade

⁴⁸ BERTAGLIA, R. Paulo. Logística e Gerenciamento da cadeia de Abastecimento. São Paulo: Saraiva 2003.

perdida da transportadora é compensada em taxas e fretes maiores, o que torna a cadeia mais cara⁴⁹.

De acordo com a visão de Luengo et. al.⁵⁰. (2007), quando se fala em produtos perecíveis é preciso estar ciente que a vida útil, por exemplo, das hortaliças acaba por um lado diminuindo quanto mais elevada estiver a temperatura, pois a velocidade das reações bioquímicas aumenta dessa forma o produto murcha e estraga mais rapidamente e pode-se dizer que por muitas vezes devido á demora do descarregamento em um supermercado, acaba gerando prejuízo.

Na visão de Margotti⁵¹ (2011), quando uma logística é desenvolvida de forma eficiente é possível conseguir impedir alguns lapsos, pois o setor logístico tem a finalidade de dificultar possíveis falências por falta de acompanhamentos dos processos realizados nas empresas, assim como organizar todo o sistema, desde a aquisição de insumos ou produção, até a entrega ao consumidor final. Portanto é preciso considerar que a empresa que dispõe de uma logística bem desenvolvida e planejada pode melhorar o desempenho operacional, prevenindo erros futuros a fim de evitar supostas perdas para a organização.

⁴⁹ MULATO, Fabrício Mello; OLIVEIRA, MMB de. O impacto de um sistema de agendamento antecipado de docas para carga e descarga na gestão da cadeia de suprimentos. Revista Produção Online, v. 6, n. 3, p. 96, 2006.

⁵⁰ LUENGO, R. F. A. et al. Pós-colheita de hortaliças. Brasília: Embrapa, 2007. v. 1. 100 p.

⁵¹ MARGOTTI, Lucas. Logística: A importância dessa ferramenta para as empresas. 2011. Disponível em: www.tutorexecutivo.com/2011/10/logisticaimportancia-dessa-ferramenta.html> Acesso em: 13/07/2017

Destaca-se que quando se trata de produtos perecíveis Franco⁵² (2011), por sua vez ressalta que no processo de logística, a diferença entre um bom alimento e um perfeito, é a habilidade de se resolver os gargalos do processo da cadeia de distribuição que pode por um lado conseguir prejudicar seu desempenho.

De acordo com a visão de Ballou⁵³ (2010) a logística dentro da área de distribuição pode ser muito importante, pois assim será possível monitorar o fluxo de informações que envolvem as atividades e operações incluídas no processo de movimentação armazenagem, distribuição e transporte para atingir o consumidor final. Essas atividades quando engrenadas são garantia de eficiência dentro da cadeia de abastecimento, movimentar produtos perecíveis requer sintonia e agilidade de todos os processos logísticos a fim de garantir qualidade aos produtos e satisfação aos clientes finais.

No entendimento de Pozo⁵⁴ (2010), não se pode esquecer que a logística envolve muitos departamentos, pois vem sendo avaliada como o método de gerenciar taticamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e, ainda, seus caminhos de informações pelo meio da organização e seus canais, de modo a

⁵² FRANCO, J. J. A perecibilidade como fator crítico na logística de distribuição. Disponível em; www.webartigos.com/articles/59049/1> Acesso em: 21/06/2017

⁵³BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes; Administração de Materiais; Distribuição Física. 1. ed. 22 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

⁵⁴ POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010

poder elevar ao máximo as lucratividades presente e futura mediante acolhimento dos pedidos a baixo custo e o pleno contentamento do cliente.

Torna-se importante destacar que para seja possível obter um recebimento de produtos perecíveis adequado de um atendimento ágil, é imprescindível que alguns procedimentos estejam programados. Segundo Francischini e Gurgel ⁵⁵(2009 p. 112), abaixo estão expostos alguns importantes procedimentos:

Comunicação eficiente entre portaria e o setor de recebimento;

Pessoal treinado para os procedimentos de entrada de fornecedores na empresa;

Redução, ao mínimo possível, da burocracia para o preenchimento de autorizações de entrada na empresa;

Disponibilidade, no local do recebimento, de equipamentos de pesagem ou outra inspeção especificada, evitando deslocamentos desnecessários;

Capacidade de recebimento adequada ao volume de entrega de materiais pelos fornecedores, inclusive em períodos de maior demanda, evitando filas e tempo de espera que os prejudiquem sobremaneira;

Estacionamento adequado para os veículos que estão aguardando a entrada na fábrica.

⁵⁵ FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de Materiais e do Patrimônio. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.

Pode-se dizer que por um lado a atividade logística, juntamente com a cadeia de suprimentos, vem aos poucos conquistando expressiva importância para o desenvolvimento das organizações e por isso vem ao longo dos tempos se tornando objeto de interesse para estudo. Com isso torna-se importante destacar que quando se tem uma boa gestão do processo logístico isso é respeitável para quem precisa manter ativa a competitividade da organização, pois não se pode esquecer que aborda práticas que têm impacto direto com o material.⁵⁶

O sucesso da integração logística dentro de um supermercado, por exemplo, é dependente do bom gerenciamento agregado dos múltiplos sistemas internos, eliminando retrabalhos, e externos, por meio de parcerias e relacionamentos cooperativos com os poucos participantes da cadeia de suprimentos, baseados na confiança, capacitação técnica e troca de informações, para abrandar custos, eliminar duplicidades e acelerar o aprendizado⁵⁷.

Segundo Lima⁵⁸ no planejamento, estruturação e implementação de um canal logístico as empresas podem aderir a dois contornos característicos, ou seja: canais simples e canais formais. Nos canais simples levam-se em estíma fatores tais como: custo dos produtos, valores logísticos, garantia contra

⁵⁶ OLIVEIRA, N e Santos F.A.: Análise da Cadeia de Suprimentos de uma Indústria de Bens de Capital. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, 2013 nº 12 p. 29-43.

⁵⁷ FILHO, Armando Oscar Cavanha. **Logística - novos modelos**. RJ. Ed. Qualitymark: 2001

⁵⁸ LIMA, A. Oliveira. 1999. **Canais de distribuição**. Disponibilizado em <<http://www.cvmarketing.net/>>. Acesso em: 02/06/2017.

danos e perdas, termos de entrega e modalidades, pagamento dos fretes e prazos de cobrança do faturamento. Nos canais formais nos quais têm relações contratuais entre os participantes são considerados os seguintes parâmetros: cobertura de mercado, competência de desempenho e demarcação de qual participador vai realizar determinadas funções quais sejam: carga e descarga, embalagem, transporte, armazenagem.

No conhecimento de Nazário⁵⁹ hoje em dia, existem três razões que explicam a importância de informações, sucintas e a tempo, para tornar os sistemas logísticos ativos:

Os clientes compreendem que informações sobre status do pedido, disponibilidade de produtos, programação de entrega e fatura são subsídios imprescindíveis do serviço total ao cliente;

Com a meta de diminuição de estoque total na cadeia de suprimentos, os administradores entendem que a informação pode diminuir, de forma eficaz, as precisões de estoque e recursos humanos. Em particular, o planejamento de necessidades que usa as informações mais atuais, pode diminuir o estoque, minimizando as dúvidas em torno da demanda;

A informação amplia a flexibilidade, permitindo coligar (qual, quanto, como, quando e onde) os recursos que podem ser usados para que se consiga vantagem estratégica.

Conforme entendimento de Ballou⁶⁰ (2006) considera-se que o elemento sobre o qual o profissional de logística necessita apresentar o controle direto é justamente no ciclo do pedido e assim poderá programar o tempo de entrega. Torna-se importante lembrar que este tempo precisa ser devidamente contabilizado desde o tempo exigido para transferir a mercadoria

⁵⁹ NAZÁRIO, P. **A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística**. Site <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-sist-info.htm>, 2000. Acesso em: 02/06/2017

⁶⁰ BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial. Bookman, 2006

do ponto de estocagem ao tempo de recebimento no ponto de estocagem do cliente. Às vezes, este tempo inclui o tempo de carregar na origem e descarregar no destino. Portanto, em se tratando da distribuição de produtos perecíveis devem ser entendidas as necessidades e as prioridades do cliente como consistência no prazo de entrega e frequência de entrega surgem no mercado uma atividade entendida como agendamento de entrega ao cliente. Conseqüentemente destaca-se que essa atividade de entrega programada visa diminuir o tempo de descarga e permanência de veículos no ponto de destino (entrega no cliente) e agilizar o carregamento no ponto de estocagem do fornecedor.

Torna-se relevante destacar que um sistema logístico é influenciado por muitas variáveis independentes que interagem dentro do sistema, e que, portanto, não podem ser analisadas de forma simplista, uma vez que podem existir inúmeras possibilidades e variações, o que interfere na tomada de decisão do gestor do sistema de logística. Estas dimensões devem ser geridas em todo canal de distribuição, em todos os elos da cadeia de suprimentos. Desta forma, se faz necessário acompanhar os fluxos que ocorrem dentro de um sistema logístico desde a origem da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente, com o intuito de gerenciar os processos logísticos e os fluxos advindos da movimentação dentro do sistema de logística. Os aspectos mais relevantes da logística são a movimentação dos produtos (bens e serviços), a movimentação das informações, o tempo, o custo e o nível de serviços. Estes

aspectos sustentam as vantagens competitivas na área da logística nas empresas⁶¹.

Deste modo com entendimento semelhante Morais⁶² (2012) vêm destacando em alguns de seus textos que o processo logístico caracteriza-se por envolver várias funções, como suprimentos, processamento de pedidos, planejamento e controle da produção, gestão de estoques, distribuição física e transporte. Todas estas atividades, por sua vez, geram três importantes fluxos de recursos: materiais, informações e dinheiro (caixa). Os sistemas logísticos podem apresentar desde estruturas bem simples até as mais complexas, podendo envolver diversos níveis de atuação. Entretanto é preciso estar sempre atento, pois o ponto de partida e de encerramento sempre é o cliente que torna o processo cíclico dentro de um canal de distribuição.

Sendo assim entende-se que a importância da logística está justamente porque tem como finalidade: ter os insumos corretos, na quantidade correta, com qualidade, no lugar correto, no tempo adequado, com método, preço justo e com boa impressão e; ajudar a aumentar o grau de satisfação do cliente de acordo com Gomes⁶³ (2004, p.2). O autor destaca ainda que um bom

⁶¹ MARTINS, Petrônio Garcia, LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. 2ª ed. Ver. Aum. e atual. São Paulo: Saraiva. 2006.

⁶² MORAIS, Elodia Teodoro. Uma abordagem survey para mapeamento do uso de ferramentas de tecnologia da informação nos processos logísticos em indústrias alimentícias goianas de médio porte. 2012. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2012.

⁶³ GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à tecnologia da Informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

gerenciamento logístico objetiva: diminuir prazos de entrega; aumentar a confiabilidade (prazos e quantidades) da entrega e, conseqüentemente evitar quebras na programação; reduzir problemas de qualidade; reduzir os preços dos produtos e torná-los estáveis; manter importante comprometimento com o cliente e; ajudar o planejamento. Deste modo percebe-se que os processos logísticos quando bem aplicada nas suas mais diversas atividades e, sobretudo na área de distribuição funciona como estratégia empresarial sendo um diferencial competitivo entre as empresas, além de reduzir os custos operacionais.

De acordo com a visão de Sousa⁶⁴ (2002), independente do ramo que uma empresa trabalha se não conseguir implantar um bom sistema de logística interna infelizmente em pouco tempo estará suscetível a perderem sua colocação no mercado pela avaliação que os clientes irão fazer sobre os serviços prestados por seus funcionários quando da falta de algum material no seu atendimento. Sendo assim segundo Moura⁶⁵ (1998), para uma empresa crescer necessita ter uma logística interna, pois á partir disso será possível ter de forma pratica e eficiente o gerenciamento do processo interno de abastecimento, armazenamento, transporte e distribuição das mercadorias dentro da organização, ou seja, para atender suas demandas.

⁶⁴ SOUSA, P. T. Logística Interna: modelo de reposição semi-automático de materiais e suprimentos – Um estudo de caso no SESC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V06N02/n08_art04.pdf Acesso em: 12/07/2017

⁶⁵ MOURA, R. A. Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais. São Paulo: IMAM, 1998.

CAP. 5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta alguns estudos de casos com elementos abordados sobre a importância dos processos característicos da logística dentro de uma área de distribuição de produtos perecíveis.

Em 2009 Cotrim e Machado⁶⁶, realizou um estudo em um dos oitos Centro de Distribuição de uma multinacional (no estudo será denominada Multinacional Y), como objetivo principal analisar o desempenho da logística de distribuição de uma multinacional líder no segmento de produtos lácteos frescos que é localizado na cidade de Goiânia–GO. Para chegar ao objetivo do estudo foi realizada a observação no Centro de distribuição durante o mês de novembro de 2009, o que proporcionou o entendimento do funcionamento do processo logístico. Através dos dados levantados, verificou-se que a logística de distribuição realizada pela multinacional, apresenta indicadores positivos, o que pode proporcionar um elevado nível de serviço ao cliente final. A identificação do nível da capacidade de entrega e distribuição por meio dos indicadores possibilitou ações preventivas e não corretiva isso consequentemente proporcionou que fosse conseguido menor custo e antecipação de movimentos.

Assim como o estudo acima as pesquisadoras Cecatto e Basso em (2010) desenvolveram um estudo com o objetivo de fazer uma avaliação sobre

⁶⁶ COTRIM, Norma Quéssi Silva ; Machado, Gláucia Rosalina. Logística de distribuição: um estudo do nível de serviço logístico em uma multinacional líder no segmento de produtos lácteos frescos (PLF) ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, Centro Científico Conhecer - Goiânia, vol.7, N.12; 2011 Pág. 1

alguns motivos que são responsáveis pelas perdas de frutas, legumes e verduras em um supermercado de Santa Maria-RS, e isso aconteceu mediante visitação do local no período de uma semana, durante o mês de outubro de 2010. Em rela o   distribui o, foi realizada observa o visual e entrevista com o responsável do setor. P de-se observar que o supermercado avaliado proporciona inadequa es em rela o ao transporte que   feito em caminhões ba  pela Central Estadual de Abastecimento S/A (CEASA) e caminhões abertos quando vêm direto do agricultor, ambos em temperatura ambiente. No local do recebimento não há conferência da qualidade dos produtos, e também não há funcionários que façam a sele o dos produtos. Para que as perdas sejam reduzidas, torna-se necessária a conscientiza o e ado o de meios de redu o das perdas para todos os agentes envolvidos na cadeia. Observou-se que as empresas que não possuem CD apresentam, isoladamente, quantidade maior de funcionários na atividade logística do que as demais. Compreende-se, nesse caso, que depois de programar atividade logística envolvendo dia e hora marcada para   fun o de descarregar o veículo, vem sendo   melhor forma de conferir os pedidos e movimentar a mercadoria no interior do armazém.⁶⁷

Charavara⁶⁸ 2014 em sua pesquisa para conclusão de curso realizou um estudo de caso com objetivo principal analisar como   realizada a

⁶⁷ CECCATO, Carla; BASSO Cristiana. Avalia o das perdas de frutas, legumes e verduras em supermercado de Santa Maria – RS 1 Disc. Scientia. Série: Ciências da Saúde, Santa Maria, v. 12, n. 1, p. 127-137, 2011.

⁶⁸ CHARAVARA, Jéssica. A Manuten o da Qualidade no Armazenamento de Frios: Um estudo de caso em um Supermercado da Região Sudoeste do Paraná. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Administra o - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

manutenção da qualidade no setor de armazenamento de frios de um supermercado localizado na região Sudoeste do Paraná. A pesquisa foi realizada através da análise do setor de armazenamento de frios como um todo, identificando quais são os métodos utilizados e averiguando as contribuições da manutenção da qualidade para os alimentos perecíveis. Foi possível, através de uma entrevista realizada com o gerente do setor de frios do supermercado, identificar e abranger conhecimentos técnicos e de gestão utilizados quanto ao armazenamento e a manutenção da qualidade destes produtos. Ao final, trouxe como resultado uma constante preocupação e efetividade em termos de gestão e manutenção da qualidade dos produtos ofertados, na qual se concluiu que o supermercado analisado busca a constante melhoria de seus serviços para melhor fornecimento de seus produtos, pois através dos mesmos, a qualidade pode ser administrada e mantida. Conclui-se que mesmo o supermercado tentando melhorar seus serviços considera-se que a logística e a manutenção da refrigeração são os pontos primordiais para que o produto perecível chegue ao consumidor final apresentando a qualidade exigida pelo mesmo, para isso, cabe ao gestor responsável pela operação logística utilizar as técnicas operacionais recomendadas e baseadas em novas tecnologias.

Filho⁶⁹ em 2015 em sua monografia realizou um estudo sobre logística e suas variáveis, em uma empresa localizada no Município de Forquilha/SC. A empresa em estudo distribui produtos alimentícios

⁶⁹ FILHO, Edgar José Tiscoski. O armazenamento e distribuição em uma distribuidora de alimentos perecíveis: um estudo de caso, 2015, 47 p. Monografia do Curso de Pós Graduação em Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

perceíveis nas proximidades do município em questão. O objetivo do estudo foi identificar qual a importância do processo logístico no armazenamento e distribuição dos produtos refrigerados e suas consequências em termos de competitividade. O foco principal da empresa é trabalhar apenas com produtos perecíveis de origem animal e resfriados, isto porque esta classe de produtos se divide em produtos resfriados e congelados. Verificou-se que com as atividades logísticas que foram planejadas nesta empresa no mercado de alimentos perecíveis, foi possível estar reduzindo custos, prazos de entrega e armazenamento, e assim aumentando consideravelmente a qualidade dos produtos, com isso novas estratégias na gestão estão sendo utilizadas para confiabilidade nas empresas. A empresa mantém preocupação constante nestes produtos, e faz com que o seu processo logístico tenha o menor número de falhas possíveis. O estudo apresentado contribuiu para ter mais certeza da importância de um processo logístico e estratégico, pois se entende que com um bom planejamento terá maior competitividade no mercado permitindo que a empresa consiga auferir e manter um controle de qualidade perante aos clientes, visto que se trata de alimentos perecíveis.

CONCLUSÃO

Percebe-se ao longo da pesquisa que o estreito relacionamento com os fornecedores e os supermercados cada vez mais vem se mostrando fundamental quando se deseja atingir o desempenho planejado.

Notou-se ainda que o comércio para garantir a satisfação dos clientes em relação às suas necessidades individuais, não é possível apenas assegurar que a empresa será eficiente em seus processos internos. Mais do que o alcance desse objetivo é necessário maximizar potenciais sinergias entre os elos da cadeia de suprimentos, de forma a reduzir custos, prazos e agregar mais valor aos produtos finais.

Verificou-se ainda que, os custos logísticos valem á pena, pois á partir disso pode ser possível ter os seus produtos gerenciados de forma a minimizar os gastos e maximizar a qualidade, sendo imprescindível, contudo que a empresa tenha um real conhecimento de seus custos, da cadeia de suprimentos e da distribuição.

Verificou-se que, com as novas exigências para as atividades logísticas no mercado de alimentos perecíveis, estão cada vez mais se reduzindo custos, prazos de entrega e armazenamento, aumentando consideravelmente a qualidade dos produtos, com isso novas estratégias na gestão estão sendo utilizadas para confiabilidade nas empresas.

Observou-se que quando se tem um processo logístico bem planejado é possível ter uma atividade que proporciona não somente uma

alternativa de diferenciação dos serviços oferecidos ao varejo supermercadista como ao mesmo tempo apresenta potencial para minimização das perdas que pode ocorrer com produtos perecíveis no varejo e fora que com a logística consegue-se consequente redução de custos. Vale lembrar que de acordo com alguns autores os benefícios com logística acabam sendo mais evidentes para os produtos perecíveis e isso acontece em função de sua elevada perecibilidade, o que torna o gerenciamento desta categoria de produtos mais complexa.

Constatou-se que os resultados dos estudos de casos apresentados nesta pesquisa revelaram-se bastante condizentes com o entendimento de diferentes autores na literatura consultada sobre logística e distribuição. Notou-se que para os produtos serem entregues com qualidade o processo logístico necessita estar integrado com outras áreas, pois o produto necessita ser comprado, entregue na empresa, separado para o seu cliente, este por sequencia estar exposto na prateleira e ainda possuir um prazo de validade bom (mínimo 30 dias) para o consumidor final coisas que sem um bom planejamento de logística será muito difícil conseguir realizar

Conclui-se ao final desta pesquisa que para que tudo seja realizado com eficácia e possa ter uma adequada distribuição e entrega de produtos perecíveis é imprescindível entender que a logística esteja planejada em diferentes departamentos e o profissional precisa ter conhecimento das restrições e condições para preservação, desde o desenvolvimento da embalagem para atender todas as funções, armazenar e transportar adequadamente.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A. C. & NOVAES, A.G. N. (2000) - *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. Editora Edgar Blucher Ltda. 3ª Edição. São Paulo.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial. Bookman, 2006

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes; Administração de Materiais; Distribuição Física. 1. ed. 22 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva 2003. P.31

BOND, Emerson. **Medição de desempenho para gestão de produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 125f. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER, M. Bixby. Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOWERSOX, Donald J, CLOS, David J. Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de Suprimento. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BRAGA, A. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas Apud OLIVEIRA, N e Santos, F.A.: Análise da Cadeia de Suprimentos de uma Indústria de Bens de Capital. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, 2013 nº 12 p. 29-43.

CARVALHO, A. Frutas legumes e verduras: FLV. Revista Supermercado Moderno. São Paulo: Lund. 2006.

CARVALHO, M.F.H.; SILVA, R.S. Avaliação da cooperação entre empresas pela troca de informação, *Gestão & Produção São Carlos*, v. 16, n. 3, p. 479-488, 2009.

CASOTTI, B. P. GOLDENSTEIN, Marcelo. Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.28, p.147-188, set. 2008

CECCATO, Carla; BASSO Cristiana. Avaliação das perdas de frutas, legumes e verduras em supermercado de Santa Maria – RS 1 *Disc. Scientia. Série: Ciências da Saúde*, Santa Maria, v. 12, n. 1, p. 127-137, 2011.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.p.194

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2. ed. . São Paulo: Cengage Learning, 2010.

COTRIM, Norma Quéssi Silva ; Machado, Glaucia Rosalina. *Logística de distribuição: um estudo do nível de serviço logístico em uma multinacional líder no segmento de produtos lácteos frescos (PLF)* ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, Centro Científico Conhecer - Goiânia, vol.7, N.12; 2011 Pág. 1

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

FILHO, Armando Oscar Cavanha. **Logística - novos modelos**. RJ. Ed. Qualitymark: 2001

FLEURY, Paulo Fernando. *Logística e transportes*. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 7, nº1673, p. A8, 9 jan. 2007

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. *Administração de Materiais e do Patrimônio*. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.

FRANCO, J. J. A perecibilidade como fator crítico na logística de distribuição. Disponível em; www.webartigos.com/articles/59049/1> Acesso em: 21/06/2017

FURTINI, L. L. R.; ABREU, L. R. Utilização de APPCC na indústria de alimentos. *Ciência Agrotécnica*, Lavras, v. 30, n. 2, p. 358-363, 2006.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. 249p. Tese (doutorado). Florianópolis: UFSC.

GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HARRISON, A.; HOEK, R. V. *Estratégia e gerenciamento de logística*. São Paulo: Futura, 2003. 367p.

HOLWEG, M., PIL, F. K., (A) Successful Build-to-order Strategies: Start with the Customer, *MIT Sloan Management Review*, Fall 2001.

JOSAPAR- Joaquim Oliveira AS Participações. **Instrução Operacional – IO-007 Boas Práticas de Armazenagem**. Pelotas, RS: Controle de Qualidade Josapar, Junho 2003, 13

LAMBERT, Douglas M.; CROXTRON, Keely L.; GARCIA-DASTUGUE, Sebastián J. e ROGERS, Dale S. **The Supply Chain Management Processes**. *The International Journal of Logistics Management*, volume 12, nº 02, p. 13-36, 2001

LIMA, A. Oliveira. 1999. **Canais de distribuição**. Disponibilizado em <<http://www.cvmarketing.net/>>. Acesso em: 02/06/2017.

LIMA, Danielle Pedretti Moraes. *Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercado*. Lavras: UFLA, 2005, 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em:

[http://agro.ufg.br/up/170/o/Estrategias de comercializacao de leite.pdf](http://agro.ufg.br/up/170/o/Estrategias_de_comercializacao_de_leite.pdf)

Acesso em: 13/07/2017

LUENGO, R. F. A. et al. Pós-colheita de hortaliças. Brasília: Embrapa, 2007. v. 1. 100 p.

MARGOTTI, Lucas. Logística: A importância dessa ferramenta para as empresas. 2011. Disponível em:

www.tutorexecutivo.com/2011/10/logisticaimportancia-dessa-ferramenta.html>

Acesso em: 13/07/2017

MARTINS, Petrônio Garcia, LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. 2ª ed. Ver. Aum. e atual. São Paulo: Saraiva. 2006.353p. 2001

MORAIS, Elodia Teodoro. Uma abordagem survey para mapeamento do uso de ferramentas de tecnologia da informação nos processos logísticos em indústrias alimentícias goianas de médio porte. 2012. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2012.

MOURA, R.A. **Manual de Logística: Armazenagem e Distribuição Física**. São Paulo: IMAN, 1997.

MOURA, R. A. Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais. São Paulo: IMAM, 1998.

MULATO, Fabrício Mello; OLIVEIRA, MMB de. O impacto de um sistema de agendamento antecipado de docas para carga e descarga na gestão da cadeia de suprimentos. Revista Produção Online, v. 6, n. 3, p. 96, 2006.

NAZÁRIO, P. **A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística**. Site

<http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-sist-info.htm>, 2000. Acesso em: 02/06/2017

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. Logística Empresarial. Uma visão local com pensamento globalizado. 3ª edição. São Paulo. Atlas, 2012.

NOVAES, A. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2007, 409 p.

OLIVEIRA, N e Santos F.A.: Análise da Cadeia de Suprimentos de uma Indústria de Bens de Capital. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, 2013 nº 12 p. 29-43.

POIRIER, C. C. **Administración de cadenas de aprovisionamento**. Cómo construir una ventaja competitiva sostenida. México: Oxford University Press, 2001.

POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010.

RAGO, S.F.T. **LOG&MAN Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais**. Guia do visitante da MOVIMAT 2002. Ano XXIII, Setembro, n.143, p.10-11.

REZENDE, **Antonio Carlos da Silva. Logística de distribuição de alimentos perecíveis**. Gerente da IMAM Consultoria, **2010. Disponível em:**<www.guiadelogistica.com.br>. Acesso em: 13/07/2017

SEVERO, João Filho. Capítulo I, 2004 disponível em http://www.portaldelogistica.adm.br/capitulo_1.htm>, acesso em: 21/06/2017.

SLACK, N.; CAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução de Maria Tereza Corrêa de Oliveira, Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

SOUSA, P. T. Logística Interna: modelo de reposição semi-automático de materiais e suprimentos – Um estudo de caso no SESC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 2002. Disponível em: http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V06N02/n08_art04.pdf Acesso em: 12/07/2017

TAYLOR, David A. Logística na Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva gerencia. Tradução Claudia Freire, São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005.

VIEIRA, J. G. V. Avaliação do estado de colaboração logística entre indústrias de bens de consumo e redes de varejo alimentar. São Paulo, 2006. 207 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo – USP. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop_200706077.pdf acesso em: 21/06/2017

VOLLMANN, T. E.; CORDON, C. Making Supply Chain Relationships Work. **Institute of Management Development**, Lausane, v. 1, n. 8, p. 26-37, 1996.

ZHANG, Yong; DILTS, David. System dynamics of supply chain network organization structure. **Information Systems and e-Business Management**. Springer-Verlag, 2004.

REVISTA PESQUISADA

www.revistaportuaria.com.br/site/?home=artigos&n=zTzU&t=uma-viso-interna-movimentao-armazenagem-materiais acesso em 12/07/2017