

Manoel Gomes da Silva

Problemas enfrentados pela Rivoli, na distribuição de produtos
no varejo na cidade de São Paulo.

Trabalho apresentado como requisito de conclusão de
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos da
Universidade Federal do Paraná – CEPPAD
Orientador: Prof. Darli Rodrigues Vieira

Curitiba-Pr

2008

Sumário

| | |
|---|----|
| RESUMO..... | 5 |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 2. CONCEITUANDO: LOGÍSTICA, LOGÍSTICA EMPRESARIAL, LOGÍSTICA DE MANUFATURA, LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL E LOGÍSTICA REVERSA | 7 |
| 3. TRANSPORTE COMO UM IMPORTANTE ELEMENTO DA LOGÍSTICA..... | 10 |
| 3.1. A importância do transporte rodoviário de cargas no Brasil..... | 12 |
| 3.2. Terceirização do transporte de cargas: uma tendência de redução de custos..... | 13 |
| 3.3. Principais problemas do transporte rodoviário de cargas no Brasil..... | 14 |
| 3.4. A utilização de sistema de informação gerencial em empresas de serviços..... | 16 |
| 3.5. Medição de desempenho e as atividades de transporte | 18 |
| Tabela 2 – Dimensões e variáveis das medidas de desempenho em distribuição logística | 21 |
| 4. A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA..... | 22 |
| 5. A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA NO BRASIL..... | 24 |
| 6. HISTÓRICO DA EMPRESA | 25 |
| 7. PROBLEMAS DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS HOJE | 26 |
| 7.1. As dificuldades enfrentadas na hora das entregas..... | 27 |
| 7.2. A falta de estrutura e capacitação dos funcionários na hora do recebimento | 27 |
| 7.3. O não comprometimento dos transportadores | 28 |
| 7.4. A falta de estruturas das grandes cidades..... | 28 |
| 7.5. A não manutenção de estradas e vias de acessos alternativos..... | 29 |
| 7.6. A quarteirização dos trabalhos logísticos | 29 |
| 7.7. A visão individualizada do processo aonde os representantes e vendedores só pensam em apenas vender e muitas vezes não respeitam os prazos de entregas das regiões | 30 |
| 7.8. O não conhecimento total do processo por parte dos diretores e gestores..... | 30 |
| 7.9. Falta de visão e os paradigmas a ser quebrados dentro da organização | 31 |
| 7.10. Acordos e contratos mal feitos, o não atendimento dos direitos e obrigações..... | 32 |
| 7.11. Mudança na legislação na circulação em São Paulo..... | 32 |
| 8. SUGESTÃO DE UM MODELO LOGÍSTICO..... | 33 |
| 8.1. Planejamento e canais de distribuição | 33 |
| 8.1.1. Varejo..... | 34 |
| 8.1.2. Atacadista | 34 |
| 8.1.3. Grandes e pequenas redes | 35 |
| 8.1.4. Estratégia; | 36 |

| | | |
|---------|--|----|
| 8.1.5. | Níveis de serviços;..... | 36 |
| 8.1.6. | CD regional;..... | 36 |
| 8.1.7. | Gestão de estoques; | 37 |
| 8.1.8. | Transportes;..... | 37 |
| 8.1.9. | Frequência; | 38 |
| 8.1.10. | Gestão da demanda;..... | 39 |
| 8.1.11. | Contratos e acordos, entre clientes e fornecedores; | 39 |
| 8.1.12. | Mudança de visão e quebra de paradigmas;..... | 40 |
| 8.1.13. | Adequação as legislações; | 41 |
| 8.1.14. | Busca de parcerias e reciclagem de fornecedores; | 41 |
| 8.1.15. | Acompanhamento de entregas e SAC logístico | 42 |
| 8.1.16. | Logística reversa dos produtos impróprios | 43 |
| 8.1.17. | Medidas de desempenhos, fixação de metas e resultados..... | 43 |
| 9. | Conclusão..... | 44 |
| 10. | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 47 |

RESUMO

O presente trabalho faz uma análise do panorama atual da Logística de Distribuição Física e a influência dos custos e níveis de serviços nas entregas de produtos alimentícios nas grandes redes, varejo, distribuidores e atacadistas vem exercendo sobre esta. A Logística de Distribuição Física, atualmente, é um fator determinante na capacidade competitiva nas empresas. Com a evolução da internet, os sites de comércio começaram a crescer e a necessidade de oferecer um diferencial passou a ser ponto chave. Aspectos como segurança, confiabilidade e rapidez na entrega são alguns dos diferenciais que os fornecedores podem oferecer aos seus clientes, e o papel da Logística de Distribuição é fundamental para o sucesso desses serviços. As pequenas e médias indústrias alimentícias também influencia a forma de trabalhar das empresas especializadas em terceirizar entregas e vem motivando o aparecimento de novos tipos de serviço, contribuindo muito na melhoria dos serviços de entrega.

Para o estudo de caso, serão utilizadas as informações e os problemas de uma indústria de porte médio de azeitonas de Curitiba. São explicados todos os aspectos que envolvem a Logística da empresa.

A evolução da Logística, seus conceitos, sua importância e os problemas de infra-estrutura do Brasil também são abordados nesse trabalho, além de informações preciosas sobre como funcionam determinados tipos de serviços logísticos.

Palavras-Chave: Logística, Distribuição, Nível de serviço, na indústria alimentícia.

1. INTRODUÇÃO

No meio empresarial nunca se falou tanto em logística como agora. Muitos fatores explicam essa tendência. De um lado, a maior preocupação com os custos nas empresas. De outro, como decorrência da maior competição pelo mercado consumidor, a necessidade de garantir prazos de distribuição e oferecer um melhor nível de serviço de forma geral.

Atualmente, com a crescente conscientização dos consumidores, os avanços tecnológicos e a influência cada vez maior da internet por meio do comércio eletrônico, a Distribuição passa a ser ponto chave e de grande atenção para as empresas que querem se destacar numa economia altamente competitiva, pois ela pode significar a conquista ou a perda definitiva do cliente. Não basta as empresas oferecerem um produto ou serviço de alta qualidade se a entrega desses for feita à revelia e em condições precárias, frustrando as expectativas do cliente. Um serviço eficaz ao cliente não se consegue somente através de empregados motivados, embora isso seja um pré-requisito, mas por meio dos sistemas logísticos que permitam a entrega do produto dentro dos padrões exigidos pelo cliente. Receber o produto dentro do prazo prometido, entregue no local correto e embalado adequadamente para que não sofra danos no transporte, são princípios básicos de uma distribuição bem elaborada num sistema logístico.

O objetivo deste estudo é os principais problemas, mostrar os pontos a ser corrigidos e demonstrar que é possível buscar varias alternativas e soluções com um baixo custo e um nível alto de serviço.

2. CONCEITUANDO: LOGÍSTICA, LOGÍSTICA EMPRESARIAL, LOGÍSTICA DE MANUFATURA, LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL E LOGÍSTICA REVERSA

Neste capítulo vamos abordar as teorias logísticas sob a visão de vários autores, além de especificar e mostrar que a logística vai além de apenas o transporte e entregas, como ainda é vista por muitos, será demonstrada a sua abrangência, e a sua importância dentro de uma cadeia de suprimentos.

O conceito de logística é o de coordenar todas as atividades relacionadas à aquisição, movimentação e estocagem de materiais. Esta abordagem considera o fluxo inteiro de materiais e matérias primas, desde os fornecedores até o estabelecimento de manufatura, com seus depósitos e linhas de produção, e também depois da manufatura, no fluxo de produtos, através dos armazéns e centros de distribuição até os clientes. Este fluxo é controlado e planejado como um sistema integrado; esta abordagem é diferente da tradicional, que era a abordagem departamentalizada.

Existem muitas maneiras de definir o conceito de logística. Alguns autores definem como:

Segundo Moura em seu livro *Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais* (1998) "A logística consiste em fazer chegar a quantidade certa das mercadorias certas ao ponto certo, no tempo certo, nas condições e ao mínimo custo; a logística constitui-se num sistema global, formado pelo inter-relacionamento dos diversos segmentos ou setores que a compõem. Compreende a embalagem e a armazenagem, o manuseio, a movimentação e o transporte de um modo geral, a estocagem em trânsito e todo o transporte necessário, a recepção, o acondicionamento e a manipulação final, isto é, até o local de utilização do produto pelo cliente".

Segundo ALT & Martins no livro *Gestão de logística do transporte de cargas* (2001) "A logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor"

Segundo Ballou em seu livro Logística empresarial (1995) “A logística empresarial é o processo de planejamento, implementação e o controle do fluxo e armazenagem eficientes e de baixo custo de matérias-primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do cliente.

A evolução da logística empresarial tem início a partir de 1980, com as demandas decorrentes da globalização, alteração estrutural da economia mundial e desenvolvimento tecnológico, tendo como conseqüência a segmentação da logística empresarial em três grandes áreas:

- a) Administração de materiais: que é o conjunto de operações associadas ao fluxo de materiais e informações, desde a fonte de matéria-prima até a entrada na fábrica, em resumo é “disponibilizar para produção”, sendo que participam desta área os setores de Suprimentos, Transportes, Armazenagem e Planejamento e Controle de Estoques.
- b) Movimentação de Materiais: transporte eficiente de produtos acabados do final de linha de produção até o consumidor; sendo que fazem parte o PCP (Planejamento e Controle da Produção), Estocagem em processo e Embalagem.
- c) Distribuição física: que é o conjunto de operações associadas à transferência dos bens objeto de uma transação desde o local de sua produção até o local designado no destino e no fluxo de informação associado, devendo garantir que os bens cheguem ao destino em boas condições comerciais, oportunamente e a preços competitivos; em resumo é “tirar da produção e fazer chegar ao cliente”. Participam os setores de Planejamento dos Recursos da Distribuição, Armazenagem, Transportes e Processamento de Pedido.

A missão do Gerenciamento Logístico é planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível. Portanto, a logística deve ser vista como o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa. O raio de ação da logística estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias-primas até a entrega do produto final.

Dentro da logística integrada temos que fazer uma diferenciação entre as variantes da logística.

A Logística de Manufatura é a atividade que administra a movimentação para abastecer os postos de conformação e montagem, segundo ordens e cronogramas estabelecidos pela programação da produção. Desovas das peças conformadas como semi-acabados e componentes, armazenamento nos almoxarifados de semi- acabados. Deslocamento dos produtos acabados no final das linhas de montagem para o armazéns de produtos acabados.

A Logística Organizacional é a logística dentro de um sistema organizacional, em função da organização, planejamento, controle e execução do fluxo de produtos, desde o desenvolvimento e aquisição até produção e distribuição para o consumidor final, para atender às necessidades do mercado a custos reduzidos e uso mínimo de capital.

Um outro fator importante que surgiu com a evolução da logística foi a Logística Reversa, que é a área da logística empresarial associada a retornos de produtos, reciclagem, substituição de materiais, reutilização de materiais, descarte de resíduos e reformas, reparos e remanufatura.

O interesse surgiu na década de 1990, de forma similar ao interesse pela administração de material, quando os profissionais de logística reconheceram que matérias-primas, partes, componentes e suprimentos representam custos significativos que devem ser administrados de forma adequada. Este conceito pode ser classificado em duas categorias, a saber: reutilizáveis e perda; reutilizáveis são equipamentos de carga inutilizada que devem ser recuperados e devolvidos ao ponto de manufatura, onde poderão ser reutilizado e perda são equipamentos que devem ser recuperados e reciclados ou descartados na forma mais propícia ao ambiente e eficiente em termos de energia.

O impacto ambiental provocado na movimentação de materiais, projeto e embalagem dos produtos é significativo, sendo uma grande preocupação a todas empresas, reciclar produtos e materiais são novos desafios aos projetistas de sistema, todos serão afetados pelo foco de assegurar que a logística tenha uma função "ambientalmente neutra".

Todos desejam fazer alguma coisa de bom para o ambiente, mas o que fazer? Como fazer? Com certeza, ninguém sabe o que é o melhor, a forma na qual a empresa pode fazer a diferença é dando passos para reduzir o lixo, reciclando, reutilizando e retornando materiais de embalagem; para alguns isto significa reprojeter uma caixa ou contenedor para reduzir o uso de material, para outros pode ser participar de programas de reciclagem que foram montados para conscientização das pessoas.

No Brasil os canais reversos são pouco eficientes em virtude do pequeno volume atual de retornos, das fábricas terem sido concebidas e localizadas em função da matéria-prima virgem, das transportadoras serem pouco profissionais, dos fretes serem elevados devido aos baixos volumes.

Não se pode mais admitir que um "bom" produto se venda por si só e que o sucesso de hoje esteja garantido para amanhã, temos então a importância estratégica da logística empresarial. A qualidade que no passado constituiu um instrumento de competitividade é hoje um pressuposto assumido.

No contexto da logística, missão é um conjunto de metas de serviço ao cliente a serem alcançadas pelo sistema, dentro de um contexto produto/mercado. As missões podem ser definidas em termos de tipo de mercado servido, por quais produtos, e dentro de quais restrições de serviço e de custos. A missão, por sua própria natureza, cruza as linhas da companhia tradicional.

A realização bem-sucedida dos objetivos definidos pela missão envolve dados de um grande número de áreas funcionais e centros de atividade dentro da empresa. Desta forma, um sistema de custeio logístico eficaz deve procurar determinar o custo total do sistema para a realização dos objetivos logísticos desejados, o resultado do sistema e os custos dos diversos fatores envolvidos na obtenção destes resultados.

3. TRANSPORTE COMO UM IMPORTANTE ELEMENTO DA LOGÍSTICA

Neste capítulo abordaremos o transporte como um elemento fundamental na cadeia logística, algumas visões de alguns autores, além de sua importância no

Brasil, demonstrando alguns dados, a importância de alguns modais, terceirização, os principais problemas, a utilização de sistemas de informações, bem como as necessidades e a importância das medidas de desempenho.

Segundo Novaes em seu livro Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição (2001), “Em sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha.”

Para Steintaler em sua tese Procedimentos para diagnósticos da flexibilidade e logística em micros e pequenas empresas (2001), “O conceito de logística no Brasil é recente. Começou a surgir dez anos atrás, quando se iniciou o processo de abertura econômica, seguida pela estabilização que reativou: os parâmetros comparativos de preços, a expansão das nossas importações e o aumento da competitividade”. Esse autor argumenta que a administração das empresas nem sempre se preocupou em focalizar e controlar a coordenação de todas as atividades logísticas, pois somente nos últimos anos é que ganhos substanciais nos custos foram conseguidos graças à coordenação cuidadosa dessas atividades, transformando a logística numa área de importância vital.

Segundo Fleury em seu artigo Gestão de transporte (1999) “O transporte é o principal componente do sistema logístico. Sua importância pode ser medida através de pelo menos três indicadores financeiros: custos, faturamento, e lucro. O transporte representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos.”

3.1. A importância do transporte rodoviário de cargas no Brasil

O setor de Transportes exerce posição relevante no processo de globalização. O transporte, segundo Owen (*apud* Caixeta Filho e Martins, 2001), deve ser visto como desejos que permitem o país tornar-se competitivo internacionalmente.

Segundo pesquisa realizada pelo CEL/COPPEAD, no período compreendido entre 28 de maio e 14 de agosto de 2001, com executivos de logística de trinta das maiores empresas atuantes no Brasil, divididas em 6 diferentes setores, o modal rodoviário é o mais utilizado em todos os setores, independente do produto a ser transportado, conforme pode ser observado na Figura 1 a seguir.

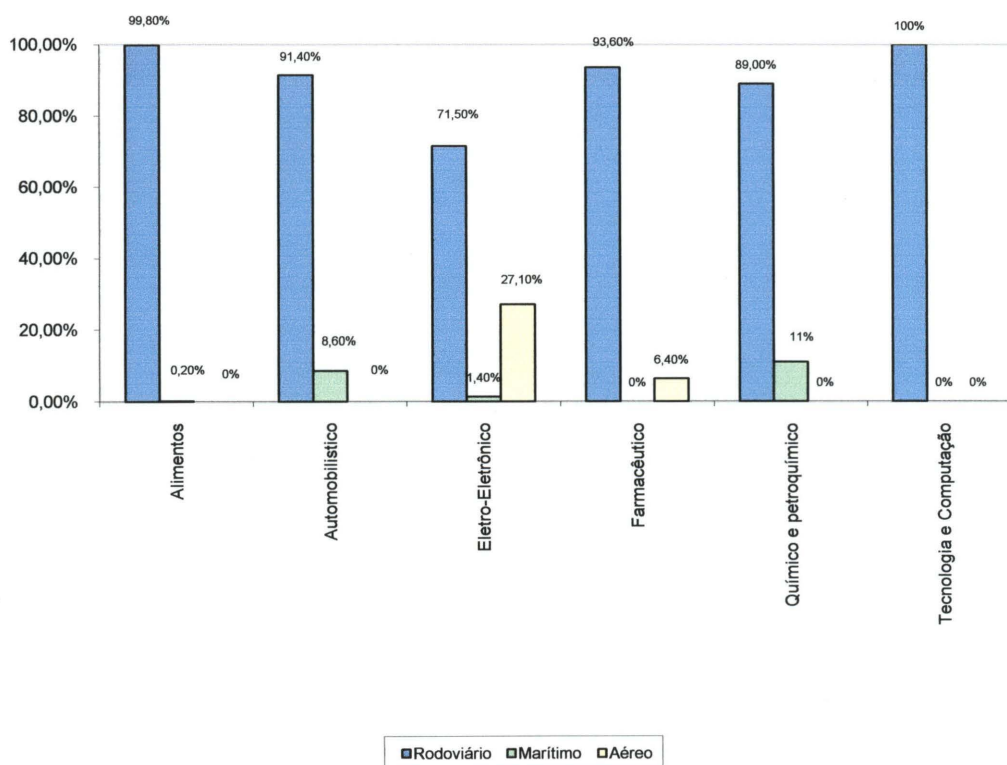


Figura 1 - Percentual de utilização de modais de transporte

Fonte: COPPEAD (2003)

A pesquisa do CEL/COPPEAD destaca que para os produtos de valor agregado, principalmente nos setores de eletro-eletrônico (caso dos telefones celulares) e farmacêutico, é utilizado o modal aeroviário, embora com um percentual bastante baixo e, em alguns casos, notadamente nos setores automobilístico e químico e petroquímico, para cargas de grandes volumes e longas distâncias, é utilizado o transporte de cabotagem ou marítimo.

Segundo Valente em seu livro Gerenciamento de transportes e frotas (1997), “O sistema rodoviário é o principal responsável pelo escoamento das cargas no Brasil, respondendo por aproximadamente 60% do total. Sua frota transporta desde simples encomendas até safras inteiras, abastecendo as cidades e viabilizando o desenvolvimento econômico do País”.

Ainda segundo Valente (1997), “O transporte rodoviário de cargas no Brasil é estruturado da seguinte forma: empresas transportadoras de cargas (ETC), transportadores de cargas autônomos (TCA), transportadoras de cargas próprias (TCP) e empresas locadoras de veículos (ELV).”

A investigação realizada e explanada neste trabalho abordou as empresas transportadoras de cargas (ETC) situadas na cidade de Recife, investigando a prática de avaliação de desempenho.

3.2. Terceirização do transporte de cargas: uma tendência de redução de custos

Seguindo a tendência de terceirizar tarefas periféricas para concentrar esforços em sua atividade principal (*core business*), diversas empresas de vários setores da economia atualmente têm buscado estabelecer parcerias com as transportadoras de cargas para obter eficiência operacional e reduzir os seus custos. O objetivo é ampliar as possibilidades de alavancagem dos serviços de transporte e logística.

De acordo com um artigo da revista Exame de abril de 2003, as montadoras de automóveis e seus fornecedores estão investindo em relações cada vez mais integradas com seus operadores logísticos. A organização Avon está investindo fortemente em melhorias de processos para que seus produtos

cheguem sem erros às revendedoras. A Xerox vem colhendo bons resultados com a terceirização crescente de boa parte de suas operações. A AmBev e a Vale do Rio Doce querem promover cursos para aprender logística com clientes e fornecedores. A Perdigão promoveu a área de logística do nível de gerência para um cargo que se reporta diretamente ao presidente. E a Embraer está aprendendo a usar seu grande conhecimento logístico como uma vantagem capaz de fazer dela uma empresa competitiva mundialmente.

Segundo Kasarda em seu artigo da revista *exame* maio de (2003), atualmente ganha quem for melhor no gerenciamento da logística derivada da qualidade total, reengenharia e terceirização de atividades não essenciais; ondas que varreram o mundo nos últimos 20 anos e que não apenas tornaram as corporações mais enxutas - elas também ficaram muito mais dependentes umas das outras. A concorrência deixou de ser entre empresas para ser entre redes de cadeias de suprimentos. Conforme Kasarda (2003), "Alimentos, roupas, discos -- hoje tudo é perecível. Agilidade é a palavra."

Cabe salientar que um sistema precário de transporte de cargas limita a área de distribuição da produção e aumenta em demasia os custos, desencorajando o acesso de concorrência. Porém, com melhoramentos em transporte, viabiliza-se o ingresso a novos mercados.

3.3. Principais problemas do transporte rodoviário de cargas no Brasil

É bastante nítida a influência do modal rodoviário na distribuição física no Brasil. No entanto, o setor rodoviário de cargas se caracteriza por uma alta fragmentação e excesso de oferta, resultado da inexistência de regulação, que facilita o acesso de entrada sem barreiras. Esses fatores levam a práticas de concorrência predatória, que faz com que os preços sejam inferiores ao custo real. O baixo preço do transporte de cargas rodoviário é também uma das principais explicações para a elevada participação de mercado deste modal no Brasil.

Segundo dados da Pesquisa Anual de Serviços de IBGE, de acordo com a Tabela 1 abaixo, o setor de transportes rodoviário de cargas era constituído,

em 1999, por 34.586 empresas, das quais 23.908 (69,1%) ocupavam cinco pessoas ou menos. Por sua vez, o faturamento médio por empresa era extremamente baixo, não passando de R\$503 mil por ano, comprovando assim, uma elevada fragmentação do setor (Vianna, 2003).

Tabela 1 – Perfil do transporte rodoviário de cargas

Fonte: IBGE apud Vianna (2003)

| Pessoas ocupadas | Empresas | % | Receita operacional líquida (R\$ mil) | % | Receita média (R\$ mil) |
|-------------------------|-----------------|--------------|--|--------------|--------------------------------|
| Até 5 | 23.908 | 69,1 | 3.068.900 | 17,6 | 128 |
| 6 a 19 | 8.192 | 23,7 | 2.580.910 | 14,8 | 315 |
| 20 a 49 | 1.693 | 4,9 | 2.553.820 | 14,6 | 1.508 |
| 50 a 99 | 447 | 1,3 | 1.993.870 | 11,4 | 4.460 |
| Mais de 99 | 346 | 1,0 | 7.235.400 | 41,6 | 20.911 |
| Total | 34.586 | 100,0 | 17.412.900 | 100,0 | 503 |

Vianna em seu artigo transporte rodoviário de cargas (2003) esclarece que a grande fragmentação observa-se também na distribuição da frota. De acordo com o extinto GEIPOT, circulam no país cerca de 1,8 milhão de caminhões. Estima-se que deste total, 50% pertençam a carreteiros, 30% às empresas de transporte e 20% às empresas de carga própria. Estima-se também que dois terços da frota opera nas cidades e um terço em percursos rodoviários. Ainda segundo Vianna (2003), a grande fragmentação do setor, somada ao baixo crescimento econômico e à intensa terceirização da frota, gera uma oferta aparente de transporte muito superior à demanda, praticamente eliminando o poder de barganha do setor e aviltando os fretes.

Com base na pesquisa sobre os principais problemas do transporte rodoviário de cargas no Brasil, realizada pela Confederação Nacional de Transportes (CNT), no período de 25 de abril a 10 de maio de 2003, com um grupo de 564 empresas, detectou que os principais problemas existentes no setor são: o aviltamento do preço do frete, as constantes elevação das tarifas de pedágios, as condições deficientes de conservação e a violência das estradas, além da falta de uma política efetiva de renovação da frota.

A mesma pesquisa da CNT revelou também que o modelo de concessão das rodovias brasileiras para a iniciativa privada não corresponde ao que era esperado: a redução de custos do transporte. Para a maioria dos entrevistados (59,4%), o preço dos pedágios ficou muito pior em comparação com os últimos dois anos. Em relação à qualidade das estradas brasileiras, os transportadores consideram que se tem deteriorado ao longo dos últimos dois anos. Para 46,1% dos entrevistados, a qualidade das rodovias ficou pior ou muito pior nesse período.

Segundo Vianna (2003), a idade média da frota situa-se em torno de 18 anos. Essa flagrante desatualização tecnológica provoca, entre outros graves inconvenientes, insegurança nas operações, custo elevado de manutenção, poluição e consumo excessivos. Tais circunstâncias, aliadas às longas jornadas dos motoristas e autônomos e à prática de sobrecarregar os veículos para tentar compensar os fretes raquíticos, tem como consequência um dos maiores índices de acidentes de trânsito do mundo. São milhares de mortos e mutilados, numa violência maior do que a de muitas guerras, com a diferença que estas rendem manchetes e comovem a humanidade.

Ainda referindo-se aos problemas enfrentados pelo transporte rodoviário de cargas, a escalada do roubo de cargas vem gerando indenizações que superam 500 milhões de reais por ano (mais do que o dobro do faturamento da maior empresa do setor). Além disso, os desequilíbrios regionais de fluxo geram retornos vazios e os tempos de carga e descarga são excessivamente longos, impedindo a diluição dos custos fixos.

Então, essas situações vêm comprometendo a confiabilidade e a segurança deste modal no Brasil, com implicações graves sobre a sua disponibilidade futura.

3.4. A utilização de sistema de informação gerencial em empresas de serviços

É latente a preocupação atual dos gestores de empresas de diferentes segmentos com a questão do transporte de cargas no Brasil. As alianças que estão surgindo objetivam aumentar a lucratividade, com maior segurança e redução de custos.

Durante décadas, a maioria das empresas de transporte rodoviário de cargas não tinha necessidade de medir os custos de seus serviços ou a satisfação de seus clientes e funcionavam por décadas sem sistemas de custos. Essa falta de informações sobre produtos e clientes não era uma preocupação, pois a maioria das empresas de serviços operava em mercados não-competitivos.

Entretanto, de acordo com Kaplan e Cooper em *Custo e Desempenho* (1998), durante as duas últimas décadas do século XX, o ambiente competitivo para a maioria das empresas de serviços tornou-se tão desafiador e exigente quanto o das empresas manufatureiras. Desde a década de 70, o movimento de desregulamentação mudou completamente as regras de operação para as empresas de serviços. Restrições de preços, de mix de produtos, geográficas e competitivas foram praticamente eliminadas do setor de serviços financeiros.

Diante desse novo ambiente de concorrência acirrada, as empresas precisam se transformar em organizações competitivas. E para tanto, os gestores das empresas de serviços necessitam de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que desempenham, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos, serviços e clientes.

Ainda Kaplan e Cooper (1998) expõem que as empresas de serviços contêm o contexto ideal para compreender porque as empresas precisam de sistemas diferentes para controle operacional e para medição dos custos e da lucratividade de produtos e clientes. Eles também afirmam que as empresas de serviços precisam de um sistema de controle operacional que ofereça *feedback* sobre as despesas incorridas em cada uma das suas unidades organizacionais, além de outras medidas de desempenho, tais como qualidade e tempo de resposta.

Para Oliveira, Nascimento e Miranda (2001), ao utilizar um método de custeio adequado às características específicas do segmento, os gestores do

segmento logístico têm acesso à informações relevantes que os subsidiam diariamente no processo de tomada de decisão. Considerando a elevada proporção dos custos diretos e variáveis, o método do custeio variável é o mais indicado para essas empresas.

Segundo Shank em a Revolução dos custos (1997), à medida que a concorrência intensificou-se, os gerentes buscaram novas fontes de informação sobre os fatores-chave que contribuem para o sucesso e como eles podem ser medidos. Muitas empresas examinavam seus demonstrativos financeiros e seus sistemas de custo-padrão em busca de novas idéias e em certo sentido essas fontes produziam informação. Contudo, as medidas financeiras refletem os resultados das decisões passadas e não os passos exequíveis necessários para sobreviver no ambiente competitivo da atualidade. Para Horngren, Foster e Datar em a contabilidade de custo (2000), "as medidas financeiras, entretanto, não revelam as áreas específicas que necessitam de melhoramento, nem as futuras necessidades e preferências dos clientes. Por esses motivos, a maioria das companhias utiliza também medidas não-financeiras."

Segundo Kaplan e Norton em A estratégia em ação (1997), um sistema de medição de desempenho deve possuir um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros equilibrados. Pois, conforme os autores, os indicadores não-financeiros são adequados para a relação de causa e efeito das decisões tomadas enquanto os indicadores financeiros são medidas de resultados e vetores de desempenho.

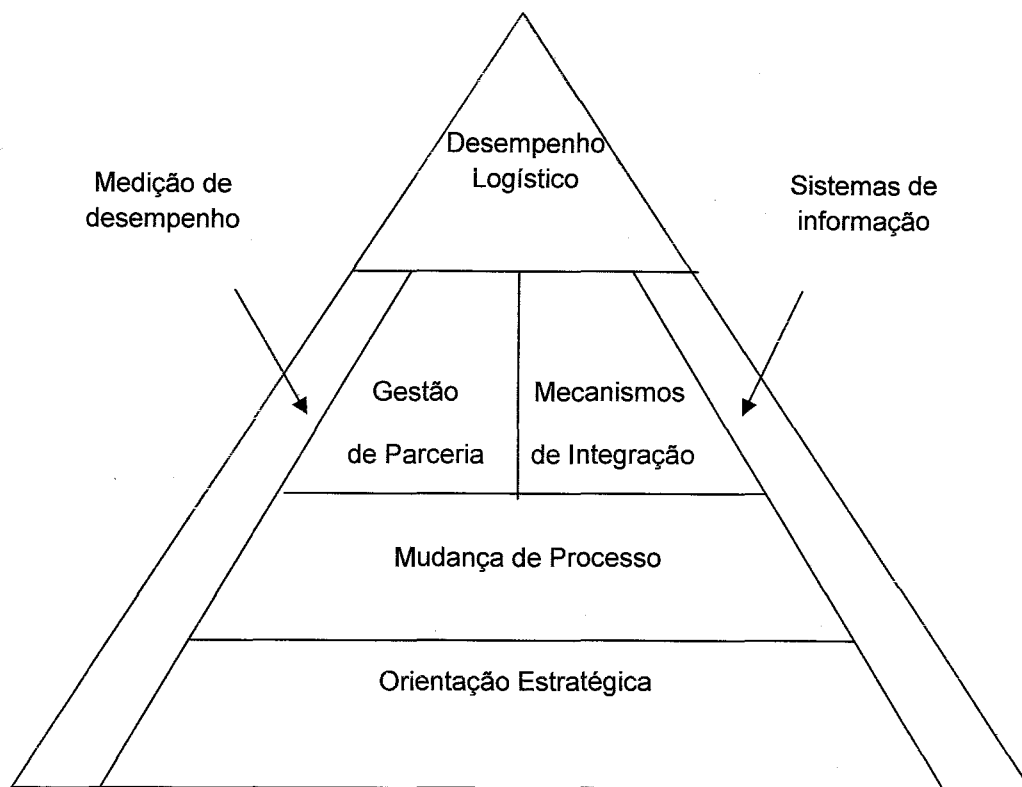
3.5. Medição de desempenho e as atividades de transporte

Bowersox, Smykay e La Londe no livro Logistics problems of the firm (1970) afirmam que a "qualidade e a velocidade da informação no sistema logístico facilita a integração de todos os centros de atividades de distribuição física da

empresa". Ao justificar sua afirmação, os autores citam três razões básicas que evidenciam a importante função da informação para melhorar o desempenho do sistema logístico:

- a) As informações sobre o *status* do pedido, a disponibilidade do produto, a programação de entrega e o faturamento são essenciais na prestação de serviço ao cliente;
- b) A informação pode ser um instrumento eficaz na redução de estoque e da necessidade de recursos humanos; e
- c) A informação aumenta a flexibilidade para decidir como, quando e onde os recursos podem ser utilizados para que se obtenha vantagem competitiva.

Baseando-se numa série de entrevistas realizadas com gerentes seniores em empresas de logísticas líderes mundiais, os pesquisadores Fawcett e Clinton em *Enhancing logistics to improve the competitiveness of manufacturing organizations* (1997) apresentaram um modelo de excelência logística que identifica sete áreas básicas que são a chave para a implementação de uma estratégia logística capaz de atender as demandas do ambiente operacional global. Esse modelo está apresentado na Figura 2;



*Figura 2 – Um modelo de melhor prática logística
Fonte: Fawcett e Clinton (1997, p. 18-28)*

Esse trabalho de Fawcett e Clinton (1997) aborda que cada um dos componentes do modelo foi identificado repetitivamente pelos gerentes como vitais para a construção de organizações de classe mundial em logística. As áreas básicas incluídas pelo modelo são: (1) Orientação estratégica, (2) Mudanças de processo, (3) Mecanismos de integração, (4) Gestão de parcerias, (5) Sistemas de informação, (6) Medidas de desempenho, e (7) Desempenho do sistema logístico.

Nos níveis de competição atual, é comum observar nas empresas prestadoras de serviços logísticos a utilização de indicadores de desempenho mais amplos do que os tradicionais de produtividade.

Segundo Fleury (1997), a partir de estudos realizados por Christopher (1992), Bowersox e Cooper (1992) e La Londe *et alii* (1988), foram definidas medidas logísticas, baseadas em nove dimensões, de acordo com a ótica dos clientes, que estipulam atributos de serviços de distribuição física, que estão listados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Dimensões e variáveis das medidas de desempenho em distribuição logística

| Dimensões | Variáveis |
|-------------------------------------|---|
| Disponibilidade de produto | - Quantidade entregue do total pedido - Tempo de espera para o recebimento de pendências |
| Tempo de ciclo do pedido | - Tempo entre pedido e recebimento das mercadorias |
| Consistência do prazo de entrega | - Percentual de entregas atrasadas - Atraso médio |
| Frequência de entrega | - Número de entregas feitas |
| Flexibilidade do sistema de entrega | - Condições especiais de entrega - Condições regulares de entrega - Percentual das solicitações por condições especiais de entregas atendidas |
| Sistema de recuperação de falhas | - Motivos de reclamação - Percentual dos pedidos que resultam em reclamações - Percentual das reclamações na 1º solicitação - Tempo de espera para a resolução de problemas |
| Sistema de informação de apoio | - Qualidade do atendimento - Tempo de antecipação para informar mudanças - Percentual dos pedidos que resultam em solicitações de informação sobre a situação do pedido - Tempo de espera para receber informações sobre pedidos |
| Apoio na entrega física | - Qualidade do atendimento |
| Apoio pós-entrega | - Percentual dos pedidos que resultam em solicitações de assistência e/ou informação sobre produto - Percentual das solicitações que são atendidas - Tempo de espera para receber assistência e/ou informação sobre produtos |

Para Miranda (2002), uma eficiente medição de desempenho permite: controlar as atividades operacionais da empresa; alimentar os sistemas de incentivo dos

funcionários; controlar o planejamento; criar, implantar e conduzir estratégias competitivas; identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores; verificar se a missão da empresa está sendo atingida

4. A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

Neste capítulo vamos abordar a distribuição física dos produtos em todos os aspectos. Nos dias atuais, a distribuição física de produtos passou a ocupar um papel de destaque nos problemas logísticos das empresas. Isso se deve ao custo crescente do dinheiro (custo financeiro) que força as empresas a reduzir os estoques e a agilizar o manuseio, transporte e distribuição de seus produtos.

Mas há outros fatores importantes que não podem ser esquecidos. A concorrência entre as empresas tem exigido melhores níveis de serviço no atendimento dos clientes. Essa melhora na qualidade é traduzida na prática de formas diversas: entrega mais rápida, confiabilidade (pouco ou nenhum atraso em relação ao prazo estipulado), existência do tipo desejado de produto na hora da compra (tipo, cor, etc.), segurança (baixa ocorrência de extravios, produtos em defeitos), etc.

Por outro lado, o esquema produtivo no mundo moderno está tendendo cada vez mais para a diversificação da produção. No começo da indústria automobilística nacional, ao fim da década de 50, os automóveis de cada marca vinham sem acessórios, as cores disponíveis eram poucas e o motor era diferente, transmissões diversas (4 ou 5 marchas, transmissão automática), acessórios variados de fábrica, etc., aumentando em muito o leque de componentes. Isso gera maiores custos de estoque, maior número de funcionários para controle e administração, etc.

Nos EUA, esses problemas chegaram a tal ponto que muitas empresas passaram a adotar novas formas de comercialização e distribuição de um grande número de produtos, objetivando a redução dos custos logísticos. Uma forma de comercialização que se alastrou nos últimos anos, naquele país, foi a compra via telefone ou correio, com as entregas sendo efetuadas por meio de empresas especializadas em carga parcelada (Federal Express, United Parcel

Service, DHL, etc.). O comprador vê o anúncio do produto numa revista, num jornal ou na televisão. Disca um número de telefone de chamada gratuita (*toll free*) e faz sua encomenda. O produto lhe é entregue dois ou três dias depois, em sua casa, por meio de uma das empresas transportadoras de carga fracionada. Com esse sistema, o fabricante ou comerciante mantém um estoque centralizado bem menor e elimina intermediários e outros problemas operacionais. É claro que um sistema desses pressupõe a existência de serviços de coleta / distribuição muito eficientes e cobrindo todo o território nacional. As maiores empresas de distribuição de carga fracionada nos EUA possuem grandes frotas de caminhões, aeronaves próprias, centrais computadorizadas, etc. e faturam na faixa de bilhões de dólares anuais. Em 1988, foram registrados quase 300 milhões de despachos naquele país, ilustrando uma situação avançada e muito particular. As condições brasileiras, que ainda são relativamente modestas, tendem a evoluir rapidamente, o que nos obriga a preparar o caminho para garantir futuramente o apoio logístico necessário.

Problemas mais ou menos sérios de distribuição física de produtos são comuns no caso brasileiro, envolvendo desde o planejamento e projeto dos respectivos sistemas (frota, depósitos, coleta, transferência, distribuição, etc.), até sua operação e controle. São exemplos típicos de distribuição física: abastecimento de lojas com eletrodomésticos a partir da fábrica ou do depósito central; distribuição de produtos de consumo em pontos de varejo (cigarros, bebidas, massas, e biscoitos, etc.); entrega domiciliar de gás engarrafado (GLP); entrega de jornais e revista em bancas e residências; distribuição de remédios em farmácias e drogarias, etc.

5. A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA NO BRASIL

Neste capítulo falaremos da distribuição física no cenário brasileiro na área de infra-estrutura de transporte de carga e será um dos grandes entraves ao crescimento econômico do Brasil se não forem tomadas providências imediatas pelas autoridades governamentais, no sentido de que sejam viabilizados recursos financeiros, ajustes na regulamentação e planejamento para a cadeia logística de infra-estrutura do transporte de carga. A cadeia logística está baseada em uma matriz de transporte (ferroviário, rodoviário e hidroviário) totalmente distorcida na utilização dos modais que a integram e, em particular, a participação da hidrovia é praticamente inexistente, o modal rodoviário está saturado e a malha ferroviária logo chegará ao limite de sua capacidade de transporte.

A infra-estrutura do sistema de transporte de carga brasileiro, tal como se encontra hoje, acarreta perda de competitividade e, portanto, elevação do Custo Brasil. Apesar do grande passo dado há 5 anos, com a transferência da operação ferroviária para a iniciativa privada, são necessários ajustes nos Contratos de Arrendamento (Concessões).

No que tange ao sistema hidroviário, que é o modal que proporciona, segundo parâmetros mundiais, o menor custo de frete, no Brasil esse modal não tem tido a menor prioridade pelas autoridades governamentais.

Compete, portanto, ao modal rodoviário suprir as lacunas dos outros modais na matriz de transporte, fato este que proporciona uma distorção e a conseqüente falta de competitividade da cadeia logística de infra-estrutura.

Nesse sentido, o governo criou a ANTT (Agência Nacional de Transporte Terrestre) e a ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários), que terão um papel importante neste setor. A infra-estrutura de transporte estava até recentemente sem interlocutor no Governo Federal; com a criação da ANTT e ANTAQ vislumbra-se, desde que o Governo Federal proporcione os meios, uma real participação no equacionamento e melhoria na infra-estrutura de transportes.

A cadeia logística de infra-estrutura de transporte de carga no Brasil está quase toda sustentada pelo modal rodoviário, que é o que tem maior participação na matriz de transporte no Brasil. Apesar da necessidade de readequação desta matriz de transporte, com aumento da participação dos outros modais, o modal rodoviário necessita de medidas urgentes de reestruturação e melhorias. Além disso, as empresas estão trabalhando cada vez mais com estoques reduzidos (sistema *just in time*), com um giro mais rápido nos armazéns, portanto, necessitam de maior agilidade no transporte (modais com menor *transit time*).

6. HISTÓRICO DA EMPRESA

Neste capítulo vamos demonstrar um breve histórico da empresa estudada.

A Rivoli é uma empresa que desde 1961, comercializa Azeitonas, Azeite de Oliva e outras Conservas. Todos os produtos Rivoli, são envasados com muita qualidade e cuidado, e vendidos a preço justo e acessível. Não é a toa que são tantos anos no mercado.

A Rivoli Indústria e Comércio Ltda foi fundada por dois sócios italianos no ano de 1961. Sua denominação na época era Comercial Importadora Rivoli Ltda. Seu principal produto importado era a Azeitona, que chegava em barris de madeira. Esta aparência artesanal demonstrava qualidade e cuidado com o produto. Inicialmente, importava-se produtos da Argentina e Itália e posteriormente de outros países como Espanha, Marrocos, Portugal, Peru e Chile. O comércio de azeitonas pela Rivoli, iniciou-se com vendas a granel para mercados, restaurantes e pizzarias. O produto importado era também fracionado em latas de 10 quilos que, mais tarde, viria a ser substituído pelo balde plástico.

Em 1971, a empresa passa-se a chamar RIVOLI INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA. E o ramo de atividade, passa a ser a industrialização, comercialização, importação e exportação de gêneros alimentícios tais como, palmito, ervilha, azeitonas e frutas em calda.

Com o início do processo industrial de envase de Azeite de Oliva e Azeitonas, a produção aumentou muito, já que chegava-se a produzir em média, 2.500 caixas por dia, quando o normal, em função do envase manual, era de 400 caixas por dia.

Começa assim, uma maior divulgação da marca própria para embalagens de vidro. Houve a necessidade de aumento de funcionários Rivoli, que sempre sentiram-se parte da família e responsáveis pelo crescimento da empresa. Hoje, com a Rivoli Matriz em Curitiba - PR e mais duas filiais localizadas em São Paulo e no Nordeste, o atendimento e a agilidade melhoraram muito. A consequência foi que a marca espalhou-se pelos principais estados do Brasil.

Sempre reconhecida pelos consumidores, como uma empresa de Tradição, Qualidade e Produtos saborosos; a Rivoli busca continuamente a melhoria no atendimento à seus clientes com a qualidade de produtos garantida. É uma empresa que desde 1961, comercializa Azeitonas, Azeite de Oliva e outras Conservas. Todos os produtos Rivoli, são envasados com muita qualidade e cuidado, e vendidos a preço justo e acessível.

7. PROBLEMAS DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS HOJE

Neste capítulo vamos abordar e demonstrar os problemas logísticos referente ao estudo levando, seus aspectos entre outros.

Devido as fortes pressões do mercado por preço, custos, prazos e níveis de serviços, constatamos que nos últimos meses estamos enfrentando um grande problema na distribuição dos produtos para os nosso clientes, aonde cada dia mais os nossos representantes vem cobrando mais eficiências nas entregas, e em contra partida a muitas cobranças para se reduzir cada vez mais os custos de logística em especial os valores desembolsados pelos serviços de distribuição, e por sua vez os transportadores vem dia a dia querendo cobrar valores em funções das dificuldades de realizar as entregas em supermercados e varejo.

Os grandes problemas estão em;

7.1. As dificuldades enfrentadas na hora das entregas

Recebemos diariamente reclamações dos prestadores de serviços logístico, aonde ocorre reclamações diárias dos problemas enfrentados na hora do recebimento, aonde ocorre vários fatores o que acarreta muito tempo de esperas em filas, aonde agendamentos não são cumpridos por parte dos clientes, ocorrem também mudanças diárias sem informação previa aos fornecedores dos padrões de paletização, o não planejamento na hora da compra para o recebimento das mercadorias, entre outros.

7.2. A falta de estrutura e capacitação dos funcionários na hora do recebimento

Um dos grandes problemas é a falta de estrutura dos Supermercados, CDs, Central de Compras, pois não à espaços adequados para atender as demandas de recebimentos diários, o que ocorre grandes filas e tempos de esperas.

Não à também os Box rápidos de recebimentos, pois muitas vezes os caminhões ficam nas filas para descarregar pequenos volumes e poucas quantidades, atrás de carretas que tem toda a sua capacidade de produtos a serem descarregados.

Ocorre também um dos grandes problemas que é a falta de capacidade e agilidades dos recebedores dos supermercados, que por suas limitações ficam horas conferindo e reconferindos os volumes e não conseguem muitas vezes fazer as conferencias correta.

E por fim a falta de sistemas de gestão para poder conferir os pedidos de compras, dar rapidez e confiabilidade na conferencia das mercadorias

recebidas, e também realizar um sistema eficaz de recebimento, não concentrando muitas cargas em um só dia, ou em um só horário, podendo cadenciar o recebimento evitando transtornos e filas na hora dos recebimentos de mercadorias.

7.3. O não comprometimento dos transportadores

Um dos fatores que implicam na qualidade dos serviços prestados são os próprios transportadores, que muitas vezes acabam não contratando pessoas e treinando adequadamente o que acaba muitas vezes gerando grandes transtornos juntos aos cliente, segue abaixo pontos comuns no dia a dia;

- a) Avarias nas mercadorias
- b) Inversões na hora da separação das mercadorias
- c) Faltas devido a percas e extravios das mercadorias
- d) Falta de informações precisa
- e) Mentiras e justificativas sem fundamentos
- f) Falta de estrutura, muitas vezes não comportam todos os clientes
- g) O comprometimento dos funcionários perante aos clientes
- h) E muitas outras

7.4. A falta de estruturas das grandes cidades

Um dos grandes desafios a ser enfrentados hoje é a falta de estruturas das grandes cidades brasileiras, o que acaba acarretando custos adicionais diretos aos valores desembolsados nos fretes devido ao tempo que se perde em transito, também a falta de planejamento e os locais onde os clientes estão locados, segue abaixo alguns exemplos;

- a) Diariamente ocorrem congestionamentos intensos nas grandes cidades
- b) Quando ocorrem muitas chuvas ocorrem alagamentos dificultando o transito

- c) Muitas vezes os clientes estão em vielas dentro das periferias, morros
- d) A falta de segurança, pois é comum no Rio de Janeiro estarem fechados as entradas para os clientes pelas guerras do trafico
- e) Entre outros

7.5.A não manutenção de estradas e vias de acessos alternativos

Outro fator direto nas tarifas de transportes é as condições das estradas brasileiras, pois a não manutenção das rodovias acabam sendo fatores de riscos, gerando quebras nos veículos, e em muitas regiões é comum encontrar estradas sem pavimentação, gerando em épocas de chuvas grandes transtornos, perdendo tempo de vigem e quase sempre os veículos ficam atolados.

Outro fator que temos que considerar nas tarifas são os pedágios, que quase sempre tem valores abusivos.

7.6.A quarteirização dos trabalhos logísticos

Fator comum no dia a dia, pois as transportadoras sempre acabam tendo como parceira outras transportadoras, o grande problema é a falta de comprometimento e o alinhamento dos objetivos e exigências, pois muitas vezes acabam não informando as necessidades e desejos dos clientes a ser atendido, um dos grandes problemas é que este não considera o embarcador o seu cliente e sim o redespachante, comprometendo toda a estrutura logística, o que acaba não oferecendo, informações rápidas e confiáveis, não se importa com os níveis de serviço.

O grande problema é que na hora de responder pelo nível de serviço prestado, os transportadores acabam tentando empurrar os problemas e as justificativas para os seus parceiros, tentando se isentar, das responsabilidades.

7.7. A visão individualizada do processo aonde os representantes e vendedores só pensam em apenas vender e muitas vezes não respeitam os prazos de entregas das regiões

Um dos grandes desafios é a conscientização de normas e procedimentos junto a área de vendas e a diretoria geral, pois é necessários haver um procedimento e troca de informações entre vendas e logísticas, com a finalidade de alinhar todo o processo, entre os clientes, a organização e os transportadores, para podermos atender as necessidades e desejos de nossos clientes.

É freqüente ouvir que a parte de vendas é apenas vender e não promover um consenso global para garantir ao cliente um preço competitivo e níveis de serviços satisfatórios, segue abaixo alguns exemplos de ocorrências por falta de comprometimento de todos da organização;

- a) Promoções, tablóides e encartes, que ocorrem muitas vezes sem ser comunicados a logística, para poder tomar as ações necessárias.
- b) Os desrespeitos de prazos de entregas, muitas vezes os representantes acabam não sendo corretos em prometer aos clientes os produtos e datas, que muitas vezes não podem ser cumpridas, e acabam jogando este problema para a logística.
- c) Fechamento de acordos de recebimentos e contratos logísticos muitas vezes acaba sendo fechados entre os clientes e os diretores de vendas, e muitas vezes não são nem consultado ou informado a logística.
- d) Entre outros.

7.8. O não conhecimento total do processo por parte dos diretores e gestores

Não há uma visão dos processos administrativos, por parte de todos os diretores e gestores, aonde ocorre apenas à administração por objetivos departamentalizados, aonde os propósitos são apenas os objetivos e metas de seus setores, o que dificulta na implantação de uma visão participativa, e a

solução e melhorias continuam dos processos, buscando a resolução de todos os problemas de uma maneira contínua.

Visto que hoje as decisões, medidas de desempenhos, níveis de serviços, preços, competitividade e uma maior margem dependem de um consenso e empenho de toda a organização, trabalhando em conjunto e assumindo as responsabilidades juntos de todo o processo.

A maior dificuldade é a realização do planejamento estratégico colaborativo, o que acredito ser de fundamental importância para que as operações e ações logísticas ocorram da melhor maneira possível.

Para isto a empresa deve buscar como um todo o alinhamento de objetivos, deixar de se pensar em departamentos, e buscar um sistema de administração aonde todos os gestores serão responsáveis por todo o processo, criando uma sinergia e uma troca de conhecimentos e decisões, deixando de lado as metas pessoais e as guerras de status, e tornando mais competitivos e atendendo cada vez mais as necessidades dos clientes.

7.9. Falta de visão e os paradigmas a ser quebrados dentro da organização

O objetivo maior é a visão voltada para os processos individualizados, e a falta de uma melhor formação dos gestores, acabam acarretando em um atraso na evolução das necessidades logísticas, pois cada vez mais a cadeia de suprimentos e as operações logísticas vêm se tornando diferenciais competitivos e dando excelência nos processos.

Ainda é comum ouvir dentro da organização que o departamento de logística cuida apenas do carregamento e descargas dos veículos, travando o processo de planejamento e melhoria dos níveis de serviço.

A estrutura acaba tendo como paradigmas que novos canais e modelos de distribuição não são viáveis e confiável, tendo ainda como parceiros os mesmos de anos atrás que não estão voltados a busca de redução de custos, melhoria nos níveis de serviços, e comprometimento em atender as novas

necessidades de distribuição dos clientes, o que acaba se tornando um processo travado e muitas vezes perdendo clientes por não aceitar a atender as suas necessidades, acreditando que o modelo de anos atrás é o ideal e deve ser mantido, independente de custos e níveis de serviços.

7.10. Acordos e contratos mal feitos, o não atendimento dos direitos e obrigações

Não há dentro da empresa um profissional, ou uma equipe para realizar um consenso sobre os contratos feitos juntos aos clientes, isso é muito prejudicial, pois estes contratos são apenas assinados pelos representantes.

O mais grave é que na maioria das vezes estes contratos não são informados a nenhuma área e acaba acarretando grandes transtornos e uma imagem negativa das operações juntos ao mercado.

Deve se levar em consideração pois tratando de operações o impacto e o nível do SQL, acaba sendo fatores preponderantes de custo e insatisfação dos clientes, além de todos os transtornos decorrentes, citados acima um dos grandes problemas é que acabamos deixando de ter o conhecimento dos direitos que temos e os deveres a serem cumpridos.

Também o grande problema destes contratos serem assinados e negociados juntos aos representantes, é que estes em sua maioria têm apenas interesses próprios, e não um comprometimento total com a organização, o que acaba sendo prejudicial a toda organização.

7.11. Mudança na legislação na circulação em São Paulo

Em função de São Paulo representar mais de 60% no faturamento da empresa, e a implantação da nova lei em São Paulo proibindo a circulação de grandes veículos, nos horários das 05:00 até as 21:00, em um raio de 100 km da capital paulista, vem causando transtornos na distribuição e no atendimento dos prazos, também São Paulo é a principal via de acesso entre o sul e o restante do país.

O grande problema é a reorganização da filosofia dos gestores e representantes.

8. SUGESTÃO DE UM MODELO LOGÍSTICO

Neste capítulo vamos demonstrar as novas propostas, para os problemas apresentados no capítulo anterior.

8.1. Planejamento e canais de distribuição

Esta etapa deve garantir um diferencial competitivo para a empresa, porém nunca a qualquer custo, se por um lado temos as empresas que atuam no mercado global realizando fusões e aquisições, comprando, recebendo, fabricando e entregando nas mais remotas localidades em todo o mundo, por outro, temos grandes e pequenas empresas tentando solucionar os problemas de distribuição neste País de dimensões continentais. Estas duas situações têm algo em comum: a acirrada concorrência, onde preço, prazo e nível de serviços têm muito peso, além do nível exigência dos consumidores.

É evidente que ao processo de distribuição deve ser dada uma atenção adequada, pois sem dúvidas nenhuma este é o processo onde demonstramos aos nossos clientes à capacidade, qualidade, e responsabilidade a credibilidade depositada por ele na hora da decisão de suas compras.

Levando em consideração que um cliente feliz é um cliente satisfeito o que facilita a sua fidelização junto a organização a seus produtos e serviços, e ainda que um cliente infeliz é sinônimo de fracasso e com certeza de uma grande rejeição de seus produtos na hora de consumo, e ainda acaba fazendo uma crítica a outros consumidores perante ao mercado.

Por isso vamos corrigir as avaliações todas as funções envolvidas e citadas acima, com uma visão sistêmica e propondo uma solução para as correções em específicos na distribuição no estado de São Paulo que hoje representa 75% do faturamento da Rivoli Ind. E Com. Ltda.

Buscando a partir de um modelo moderno e diferenciado, planejar e atender cada cliente da maneira que o satisfaça, diferenciando dos demais concorrentes.

Tratando cada canal de maneira adequada, ou seja, segmentando e estruturando da seguinte maneira;

8.1.1. Varejo

Buscando atender as demandas existentes hoje e ainda desenvolvendo novos clientes que atendam este segmento de mercado, em cima de reposição diária, ou seja, através de um CD, localizado em São Paulo, aonde será possível atendê-lo com um diferencial de pequenas quantidades em questão de 12 horas, através de pequenos veículos, diferenciando assim dos concorrentes atuais que hoje atendem com um prazo, de 24 a 48 horas, e com pedidos mínimos em kg e valores, esta estratégia serve apenas para São Paulo capital e região, também podendo estender-se até a região de Campinas.

8.1.2. Atacadista

Aprimorar o atendimento oferecido hoje para este mercado, que representa uma grande parcela nos negócios, estes seriam atendidos nas grandes quantidades partindo de Curitiba, já nas quantidades menores (fracionadas), pelo CD em São Paulo, o que ofereceria um trabalho dedicado e exclusivo, através de parceiros especializados operadores que dedicam todos os trabalhos customizados a este perfil de clientes, que oferecem a padronização de paletização, agregam valores ao produto na confecção de kits que tem uma grande aceitação deste mercado, além de realizar os agendamentos e entregas, com custos diferenciados devido a estarem totalmente voltado para o atendimento exclusivo e customizados a estes clientes, hoje acaba não sendo viável atender desta maneira a partir de Curitiba, em virtude da maioria destes parceiros estarem localizados em São Paulo e não terem um trabalho de atendimento porta a porta.

Já tendo este CD em São Paulo se farão necessários termos um estoque de cobertura de alguns dias, para podermos dar a estes e outros clientes um atendimento diferenciado, dissolvendo este custo no montante total, o que acabara tornando se viável.

8.1.2.1. Distribuidores

Desenvolver com este clientes um trabalho diferenciados, hoje não atendemos estes devido ao custo de transferências para São Paulo, pois os produtos oferecidos a este segmentos são de qualidades inferiores que levam um outro nome a marca tendo assim uma pequena margem aonde não nos proporciona oferecer um atendimento exclusivo, este clientes tem a características de buscar apenas preços em quantidades razoáveis, para distribuir estes produtos nas regiões de difícil acesso, ou seja, no norte e centro oeste do Brasil, na grande maioria estes distribuidores consolidam todos os seus produtos em São Paulo.

Com uma estrutura em São Paulo, teremos que trabalhar com linhas de transferência diária, o que acaba viabilizando estas transferências destes produtos alimentando e disponibilizando a esta fatia de mercado mais uma opção e escoando estes produtos.

8.1.3. Grandes e pequenas redes

Consolidando estes cliente como um atendimento eficiente, dando uma resposta rápida e com um custos menores, realizando a reposição assim como no varejo de uma maneira mais rápida devido a proximidade com os cliente, e resolvendo um dos grandes problemas que todos enfrentam hoje que é a do rodízio e restrições de circulações devido a nova lei em vigor de São Paulo.

8.1.4. Estratégia;

Deve ser desenvolvida aos objetivos da empresa, reduzindo os custos aumentando a lucratividade e também o nível de serviços e a satisfação dos clientes, trabalhando em cima dos canais de distribuição citados anteriormente.

8.1.5. Níveis de serviços;

Oferecer aos clientes um nível de serviço que atenda suas necessidades, trabalhando constantemente para poder sempre superar as expectativas destes, o que facilitara na penetração dos produtos no mercado em que atua, e buscando ainda alinhar juntos aos clientes novas soluções, o que facilitara ser sempre inovador e servir como exemplo perante aos seus concorrentes, no segmento de conservas, azeitonas e derivados, da seguinte maneira;

8.1.6. CD regional;

Em cima do crescimento da empresa e a falta de espaço, hoje se faz necessário buscar uma nova estrutura que de a organização condições de armazenar e expedir os seus produtos de uma maneira organizada, rápida, eficiente e com baixo custo, em cima desta necessidade coloco aqui a grande oportunidade de solucionar este problema, de uma maneira aonde poderemos acertar e solucionar o problema de distribuição que enfrentamos em São Paulo que representa 75% da venda total da organização.

Que é a locação ou aquisição de um CD em São Paulo, o que contribuirá e aumentara a capacidade de resposta da organização perante o mercado e ainda, reduzira os custos elevando os níveis de serviços perante aos clientes, diferenciando se assim dos concorrentes diretos que hoje atendem suas distribuições a partir de Curitiba, onde ficam sediados os dois maiores e principais concorrentes.

Alem de ter varias opção de parceiros de transportes especializados para todo o Brasil, e evitando que ocorra a quarteirização dos serviços, eliminando o que hoje representa um dentro de vários outros fatores, que influenciam no baixo nível de serviço para determinadas regiões ou clientes.

8.1.7. Gestão de estoques;

Trabalhar em cima de reposição diária, ou seja, manter um estoque apenas para que atendam um período de 4 dias, hoje trabalhamos praticamente com um estoque de 15 a 20 dias, por estarmos localizados em Curitiba e não trabalharmos em cima de uma gestão eficiente da demanda, em virtude de não ter uma ferramenta de gestão eficiente e eficaz, e profissionais, com capacidades e qualidades para trabalhar de uma forma mais enxuta, que possa trazer a organização mais competitividade, e o grande e principal fator é o do não comprometimento dos representantes com a empresa, (aqui neste trabalho busco expor os fatores e as soluções para os problemas logísticos, buscando o atendimento rápido, eficiente e eficaz dos clientes no que se diz em questões logísticas, e não os problemas administrativos como os fatores dos profissionais de vendas entre outros).

Trabalhando com um estoque regulador de cobertura de 4 dias, será possível enxugar consideravelmente o estoque que se trabalha hoje, cadenciando e dividindo este conforme as demandas mensais, ou seja, na primeira semana do mês aonde o giro deste estoque e as vendas diminuem, podemos ter um estoque baixo aumentando com os passar das semanas, tendo na ultima semana um numero elevado já que esta representa 50% das vendas de todo o mês.

8.1.8. Transportes;

Buscar empresas especializadas em atendimentos a varejos, atacadista, redes e grandes redes de supermercados o que facilitara e elevara os níveis de serviços, pois estes estão preparados e conhecem as exigências e

necessidades destes clientes que hoje exigem de seus fornecedores um trabalho diferenciado.

Alem disto estes fornecedores conseguem atender de uma só vez vários fornecedores, pois consegue consolidar vários produtos efetuando rapidamente estas entregas, este tipo de fornecedores vem conquistando cada vez mais as redes de mercados, e muitos são parceiros de serviços logísticos das grandes redes de varejos, pois cada vez mais fatores externos atrapalham no abastecimento, das lojas em virtude de falta de espaço, leis municipais de circulação, trânsitos entre outros.

Em um primeiro momento sem uma análise profunda podem ser considerados estes fornecedores com um custo elevado, mas levando em conta a capacidade de resposta, níveis de serviços e os benefícios oferecidos, veremos que com estes parceiros, acabamos tendo um custo igual ou ate melhor em função das operações aonde agregam valores, pois transportadores não especializados não conseguem oferecer estes serviços, ou seja, paletização conforme as exigências das redes e atacados, agendamentos, janelas de entregas, consolidação de cargas, fácil penetração, funcionários especializados entre outros.

8.1.9. Freqüência;

Definir freqüência de embarques diários por região o que facilitara nos aspectos de volumes, aonde será possível consolidar toda a região de distribuição, o que acaba diminuindo o custo e ainda garantindo que as entregas acabem sendo realizado nas datas definidas, o que gera credibilidade e conseqüentemente garantira um bom nível de serviço e atendimento.

8.1.10. Gestão da demanda;

Iniciar um trabalho de mudança nas políticas de estoques, produção e atendimentos de vendas, buscando compartilhar as informações correlacionadas para se ter uma visão diferenciada do processo o que conseqüentemente ser muito mais competitivo para a organização, reduzindo os custos e aumentando a margem de lucratividade.

Para iniciar este trabalho poderíamos negociar com o cliente Atacadão um projeto piloto, pois na classificação ABC este é o primeiro cliente em vendas, trabalhando em conjunto é possível reduzir o efeito chicote na cadeia o que acaba sendo favoráveis para ambos, e conseqüentemente os resultados será o aumento de demanda a um custo ideal com um atendimento satisfatório.

Com os resultados que serão alcançados com estes projetos acabara mostrando a organização à viabilidade, o que facilitara na implantação deste como ferramenta de planejamento e atendimento, aperfeiçoando e diferenciando dos concorrentes, (lembrando que o planejamento da demanda já é utilizado pelas grandes empresas com resultados comprovados, ex; Kraft Foods, Unilever, Coca Cola, entre vários outros), por isso será um diferencial entre as empresas do mesmo seguimento, mas não um diferencial de mercado, e nem tão pouco inovadora, apenas utilizara um conceito de trabalho em cima desta pratica, aonde os resultados são muito favorável.

8.1.11. Contratos e acordos, entre clientes e fornecedores;

Implantar contratos entre clientes e fornecedores, aonde trará garantia de um atendimento adequado aos clientes e terá um garantia do cumprimento das regras gerais pelos fornecedores.

Nestes contratos deve se ter requisitos flexíveis aonde formara um elo entre os envolvidos para o atendimento e cumprimento, a idéia nestes contratos não é de penalizar os fornecedores, ou não atender os clientes, e sim entender e expor dificuldades de ambas as partes, com os pontos expostos nestes fica

muito mais claros os problemas e imprevisto, o que facilitara na buscas das melhores praticas e métodos, alem de criar dentro da organização a cultura de trabalhar em cima de imposições e desenvolver planos contingências, o que acarretaram no crescimento coletivo e individual entre todos os elos envolvidos.

8.1.12. Mudança de visão e quebra de paradigmas;

Um dos pontos que deve ser apontados e esclarecidos é o de que não existe uma receita pronta e eterna para os problemas ocorridos, o que deve ocorrer sim é a busca continua por melhorias, ou seja, uma visão de que nada é tão bem feito que não pode ser corrigido e aprimorado, também de que soluções utilizadas em alguns casos não se aplica a outros , e de que o aprendizado é eterno e temos que nos adaptar diariamente as necessidades a serem atendidas para podermos continuar competitivos no mercado, e podermos sobreviver aos concorrentes.

Utilizar sempre uma visão global e sabermos o que temos de melhor para oferecermos, e os pontos fracos a ser corrigidos para buscarmos esta melhoria, problemas na distribuição, entregas e atendimentos, não é somente um problema da Rivoli, e sim todos no mercado sofreram ou sofrem com isto, por acreditarem que simplesmente um novo parceiro de transporte resolvera isto. O que é um dos grandes motivos de ocorrem altos e baixos, temos que ter em mente que a cadeia logística deve ser acompanhada e revisada diariamente e o comprometimento devem ser de todos dentro da organização, pois todas as áreas têm correlação umas com as outras.

Então o grande desafio será de trabalhar junto à organização esta visão sistêmica e holística do processo como um todo para o sucesso, de deixar velhas manias e costumes para termos uma visão voltada para a excelência, para cada vez mais podermos nos destacar e diferenciar dos demais.

8.1.13. Adequação as legislações;

Buscar integrar o planejamento e as estratégias dentro das legislação, também na hora de realizar os contratos levar em considerações os aspectos que poderão influenciar, ou que acabara trazendo ônus e prejuízos para ambas as partes, pois estes na maioria das vezes são lícitos e estão a disposição de todos, mas em algumas novas regras e leis que são impostas podem acabar influenciando nas decisões e nas execuções, o maior exemplo foi a nova lei de circulações de veículos pesados e de cargas na cidade de São Paulo, levando em consideração que a cidade é o principal elo de ligação e ainda a maior terceira metrópole este fator acaba sendo um ponto aonde, acarreta em vários aspectos de ordem financeira, custos, tempos nível e serviços, levando em consideração que este trabalho baseias totalmente em aspetos logísticos, este acaba sendo um dos tópicos mais importantes e influenciadores em todo o trabalho.

8.1.14. Busca de parcerias e reciclagem de fornecedores;

Um passo muito importante para podermos colocar tudo em pratica é buscarmos realizar a reciclagem de alguns fornecedores e prestadores de serviços, para isto devemos analisar alguns pontos, ou seja, não termos em mente só os custos mais também o que os parceiros têm a nos oferecer, e o comprometimento destes em seus produtos e serviços.

Através de uma visão aonde não só os custos são os fatores mais importantes, mas sim considerando este como um fator entre outros requisitos, ou seja, conhecimento deste fornecedor no mercado de sua atuação, comprometimento e qualidade, potencial de gerar soluções, sua integração no processo, e por fim se este tem como cultura ser um parceiro de negócios e não apenas um fornecedor, o que fará uma grande diferença e trará com sigo uma visão voltada a resultados e em mente de ambas as partes ser um parceiro de negócios não apenas por um período, e sim por tempo indeterminado.

Somente assim será possível agregar na carteira de fornecedores e prestadores de serviços, pessoas que tenham soluções e qualidade para ajudar a organização desenvolver cada vez mais negócios.

8.1.15. Acompanhamento de entregas e SAC logístico

Em função do elevado número de problemas e ocorrências que implicam diretamente em altos custos e falta de informações, torna-se viável e imprescindível que se adote uma função na estrutura logística, para acompanhar e visualizar diariamente se os prazos de entregas estão sendo respeitados, pois nos preços dos serviços a premissa é que o fornecedor receberá pelo serviço prestado dentro dos níveis e prazos acordados.

Também para podermos compreender melhor todos os problemas decorrentes do seguimento, esta pessoa poderia ser um SAC logístico que servira tanto para os clientes como fornecedores, pois uma análise realizada dentro da estrutura constatou-se que muitas reentregas e devoluções que acabam ocorrendo, são decorrentes de pequenos erros que podem ser solucionadas no ato da entrega, segue abaixo alguns exemplos;

- a) Prorrogação de prazos de pagamentos.
- b) Números de pedidos incorretos, que constam nas notas fiscais.
- c) Preços incorretos.
- d) Volumes ou itens não solicitados
- e) Entre outros

Problemas como os acima acabam gerando custos desnecessários, pois podem ser solucionados rapidamente no ato da entrega, e ainda evitando que ocorra a devolução dos produtos por partes dos clientes.

E ainda podemos medir os níveis de serviços e as condições das entregas, pois será possível os clientes informarem no ato da entrega problemas, como faltas de mercadorias, inversões, avarias entre outros, o que facilitará acompanhar o fornecedor em todos os aspectos e termos uma avaliação

constante e diária, o que facilita a correção ou até mesmo a sua substituição. Pois assim evitaremos saber dos problemas e ineficiência quando os clientes deixarem de comprar pelos motivos citados acima.

8.1.16. Logística reversa dos produtos impróprios

Buscando ser eficiente em todos os aspectos, implantar um sistema de logística reversa, que refere-se a produtos impróprios para consumos, que podem ser vencidos, por alteração na coloração do produto e também nos produtos que acabam sendo danificados pelos consumidores nos pontos de vendas, a melhor alternativa é conciliar o recolhimento deste na hora da entrega, o que geraria menos custo, pois será possível otimizar entre a entrega e o recebimentos destes.

8.1.17. Medidas de desempenhos, fixação de metas e resultados.

Por fim devemos buscar trabalhar internamente por resultados, e estes devem ser totalmente explícitos a todos os envolvidos dentro da organização, para isso deve-se buscar definir algumas metas dentro desta nova estrutura logística a fim de podermos medir e monitorar todo o trabalho proposto à cima segue as metas;

- a) Definir os prazos de entregas para cada região dentro de uma coerência, ou seja, da distância a ser percorrida.
- b) Desempenho de 98% , para as entregas dos pedidos, conforme as datas definidas acima.
- c) Desempenho inicial de 85% dos atendimentos completos dos pedidos.
- d) Definir os níveis de estoques.
- e) Definir o giro de estoque.
- f) Definir a acuracidade do estoque.

Com as metas acima apesar de simples e comuns, será possível iniciar toda a reestruturação, que se faz necessária dentro da organização, e podermos

oferecer aos clientes um atendimento adequado, lembrando que este processo não é estático, deve ser sempre revisado e alterado caso haja necessidades, e para podermos medir e avaliar os resultados, deve ser acompanhado diariamente, os resultados das metas acima, podendo ser em uma planilha de Excel, colocando de um lado a meta prevista fazendo uma correlação com os resultados alcançados, o que denominamos como medidas de desempenhos, ou métricas.

Pois quem não mede, não avalia, quem não avalia não corrige, e quem não corrige não cresce e tão pouco se desenvolve.

9. Conclusão

Dentro de uma nova realidade e da competitividade que ocorre nos mercados nos dias atuais, erros e falhas ocorridos dentro da Rivoli, não são mais admissíveis, estes podem ser encarados como falta de capacidade em administração.

Pois a logística no cenário atual não é somente uma área ou uma função organizacional, é sim uma teoria, uma ciência cada vez mais requerida e estudada por especialistas com a intenção da busca pelo aperfeiçoamento contínuo.

E em cima dos pontos falhos detectados a organização e seus gestores devem refletir os resultados e a satisfação dos seus clientes, deve ter em mente que o aperfeiçoamento contínuo e investimentos na área, colocará a Rivoli a um passo a frente no mercado perante aos seus concorrente e trará uma melhor margem nos seus resultados.

Pois somente com o aprimoramento e as novas técnicas sugeridas será possível, começar a dar as operações o planejamento devido, além de um atendimento, um nível maior e mais satisfação a menores custos.

Como apresentados no novo modelo logístico, vimos que distribuição vai além do que simplesmente entregar o produto ao cliente, passa a ser um diferencial

competitivo, e em um pequeno espaço de tempo será um requisito primordial para existência de todas as organizações. Tudo isto ocorre devido à nova visão dos consumidores no mercado, que exige cada dia mais preços competitivos, qualidades nos produtos, inovações, agilidade na sua entrega, não aceita mais atrasos e avarias inerentes ao transportes, e tão pouco admite longos prazos independente de sua localização geográfica.

Por isso o papel da logística não só especificamente dentro da Rivoli, mas sim em todos os aspectos, deve de ser em colocar o produto certo, no lugar certo e na hora certa, nas condições ideais a preços baixos, este é o desafio que foi desenvolvido dentro da organização, e tem como objetivo a implantação do novo modelo logístico aqui proposto.

Resumindo todos os pontos críticos em duas partes podemos dizer que os problemas discorrem pelos seguintes grupos, Problemas internos e Problemas externos, podendo facilmente ser corrigidos.

Problemas internos só serão possíveis serem solucionarmos através do aperfeiçoamento dos aspectos logísticos, planejamento e correções dos processos, ou seja, melhorando cada vez mais a disponibilidade dos produtos, através do gerenciamento dos ciclos dos pedidos desde o recebimento do pedido ate a efetivação das entregas, sendo elas parciais ou totais, trabalhando cada vez mais e acompanhando os prazos de entregas, desenvolvendo maiores freqüências de entregas também como flexibilizando cada vez mais estas entregas. Também desenvolvendo um sistema de recuperação de falhas, criando um canal de comunicação, informação e apoio das entregas físicas e um sistema de monitoramento de pós-entregas através de um saque logístico, tudo isto medido, avaliado através de uma cultura de uma administração por resultados, ou seja, trabalhar em cima das metas especificadas neste trabalho e as controlando atreves de medidas de desempenhos também demonstradas e proposto neste trabalho.

Já os problemas externos deveram ser trabalhados juntos aos aspectos de parcerias entre os clientes e fornecedores, bem como os fatores legais e regulamentadores como órgãos público leis entre outros através das sugestões propostas, para poder gerir e solucionar com eficácia, competitividade e

credibilidade, também serem medidos e controlados os resultados para poder ter a visão holística dos processos junto a estes.

E por fim ser consciente das dificuldades que serão encontradas no decorrer para a implantação do novo modelo logístico, bem como estar sempre preparado para os novos desafios, pois a cadeia logística é feita por desafio aonde o crescimento coletivo e os resultados são claramente sentidos por todos na organização, sendo estes positivos ou negativos, mais imprescindível para o dia a dia de todas as organizações, pois o seu papel é de atender as necessidades dos clientes, bem como atender as disponibilidades financeiras, físicas e culturais da organização.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Guia de Logística: www.guiadelogistica.com.br

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 1995.

NOVAES, Antônio Galvão, Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MOURA, Reinaldo A. Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais. São Paulo: IMAM, 1998, série Manual de Logística; vol. 1 à 5, 4ª ed.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; SMYKAY, Edward W.; LA LONDE, Bernard J. Physical distribution management: logistics problems of the firm. 4 ed. Nova York: Macmillan Company, 1970: 228

CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo S. (org.) Gestão Logística do Transporte de Cargas. São Paulo: Atlas, 2001.

COPPEAD/UFRJ - Centro de Estudos em logística
<http://www.cel.coppead.ufrj.br>.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES (CNT). Frete, pedágio e estradas ruins são principais problemas do transporte rodoviário de cargas. Disponível: <http://www.abtc.org.br>.

CHRISTOPHER, Martin. Logistics and supply chain management. London, Pitman Publishing, 1992.

FAWCETT. E. Stanley & CLINTON. Steven R. Enhancing logistics to improve the competitiveness of manufacturing organizations. Transportation Journal, 1997 p. 18-28

FLEURY, Paulo Fernando. Avaliação do Serviço de Distribuição Física: relação entre a Indústria de Bens e o Comércio Atacadista e Varejista. Revista Gestão e Produção. vol. 4. 1997

FLEURY, Paulo Fernando. Gestão do Transporte. Centro de Estudos Logísticos CEL/COPPEAD. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br>

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George.; DATAR, S. M. Contabilidade de Custos. Tradução de José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KAPLAN, Robert S e NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. Custo e Desempenho. São Paulo: Futura, 1998.

KASARDA, John. Unindo Várias Pontas. Revista Exame, mai. de 2003.

LAARHOVEN, P. Van; BERGLUNG, M., PETERS, M. Third-party Logistics in Europe - Five Years Later. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30, n.5, pp.452. 2000.

MACOHIN, Gilmar Amilton. De Transportador Rodoviário de Cargas a Operador Logístico - A Lacuna a ser Preenchida: Um Estudo de Caso. Florianópolis, 2001 (Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção/ Universidade Federal de Santa Catarina).

MENDES, Maria Luisa. Avon - O Pedido Perfeito. Revista Exame, abr. 2003.

_____, Maria Luisa. As Fronteiras da Logística. Revista Exame, abr. 2003.

MIRANDA. L. C. e GOMES DA SILVA, José Dionísio. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 7, p. 131-153.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.41.

OLIVEIRA, R. S., NETO, R.V. N. & MIRANDA, L.C. Aplicação da Margem de Contribuição e de Controle Estatístico de Processos em Operações Logísticas: Um Estudo de Caso. VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, São Leopoldo/RS, 2001. Annuals n. 9.30.

SINK, H. L.; Langley Jr., C. J., Gilson, B. J. Buyer Observations of the US Third-party Logistics Market. International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Vol. 26, N. 3, pp. 38-46.1996

SHANK, John K e Vijay Govindarajan. A Revolução dos Custos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STEINTHALER, Clécio Siegfried. Procedimentos para Diagnóstico da Flexibilidade e Logística em Micro Pequenas e Médias Empresas. Florianópolis, 2001. (Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção/Universidade Federal de Santa Catarina).

VALENTE, Amir Mattar. Gerenciamento de Transporte e Frotas. São Paulo: Pioneira, 1997.

VIANNA, Geraldo Aguiar. Transporte rodoviário de cargas: o elo fraco da corrente. Disponível: http://www.ntc.org.br/elo_fraco.htm.