

**GABRIEL GONÇALVES CARDOSO**

**CONCEITOS DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL E DA CONTROLADORIA  
APLICADOS À REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE EXPEDIÇÃO DE UMA  
DISTRIBUIDORA DE MATERIAL DIDÁTICO**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista no curso de Pós Graduação em Controladoria, do Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Ademir Clemente

**CURITIBA  
2008**

## **Reflexão**

*“ As novas formas de concorrência entre as empresas de todos os ramos estão associadas ao conceito de competitividade. Segundo os pesquisadores do tema, este conceito exprime redução de custos, prazo e qualidade de serviços e produtos. Do ponto de vista das organizações empresariais, na área de prestação de serviços e do caso específico da educação, isto compreende um padrão de ensino que corresponda aos objetivos dos alunos (clientes), um corpo de profissionais remunerados e capacitados para prestar tais serviços e, uma base de retorno (lucro), que permita aos empreendedores, sócios e acionistas a competitividade desta escola-empresa”.*

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho a minha esposa pelo apoio, pelo companheirismo, pela dedicação e principalmente pela compreensão.*

## **Agradecimento**

*“ Agradeço à todos os professores do curso de Controladoria. Sem dúvida, a convivência, a atenção, a dedicação e principalmente os conhecimentos ofertados os quais geraram muito mais do que a simples relação professor-aluno. À vocês, verdadeiros “mestres”, o meu sincero muito obrigado”.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
3.1	Tipo de Pesquisa.....	16
3.2	Linhas e fontes para revisão de literatura.....	16
3.3	Delimitação da pesquisa .....	17
<b>4</b>	<b>HISTÓRICO DA EMPRESA.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>FUNCIONAMENTO DA EXPEDIÇÃO .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL .....</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>MUDANÇAS PROPOSTAS .....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cada dia que passa o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, tornando difícil a tomada de decisão a partir de um número pequeno de dados.

A complexa malha organizacional tem uma demanda por profissionais que consigam ter uma visão macro dos negócios. Os avanços tecnológicos e o crescimento do mercado competitivo as empresas de uma maneira geral começaram um processo de adequação administrativo no intuito de possuir ferramentas gerenciais que servissem como suporte para a tomada de decisões.

Os avanços tecnológicos, as mudanças na política governamental tem sido implementadas a partir da década de 1990, com o objetivo de desregulamentar o mercado interno de aumentar a competitividade.

Ainda no início da década de 90, ao adentrar nos depósitos da grande maioria das empresas do Brasil, era claro o sentimento de orgulho dos gestores de estoques ao apresentar o grande volume de itens /produtos estacionados sobre pallets, porta-pallets ou mesmo nos corredores. Mal sabiam eles que aquele grande motivo de orgulho, tornar-se-ia meses ou com sorte, anos depois, o principal motivo de fracasso.

Esta pequena introdução retrata na verdade a quebra de um grande paradigma. Ter um grande ativo não significa ter uma grande empresa. Muitas empresas não concordaram com isto e pagaram o preço e hoje como que um movimento desesperado, correm atrás de organizações que primeiramente visualizaram e quebraram este paradigma.

A necessidade de atuação de forma logística de organizações como estas, muitas vezes se dá como consequência de dificuldades de caixa, momento este onde, olhando para o depósito, pode-se ver ao invés de milhares de produtos, centenas de sacos de dinheiro, parados: e neste momento de grande reflexão administrativa, os gestores percebem o tamanho do erro cometido.

Esta abordagem visa esclarecer a importância do gerenciamento dos estoques, item este, que juntamente com a variável distribuição, são responsáveis por aproximadamente 70% do custo logístico.

O gerenciamento destes fatores, tornou-se questão de sobrevivência nos negócios, onde empresas pressionadas pela segmentação crescente do mercado,

entraram num ciclo contínuo de lançamento de produtos visando atender a esta demanda.

Independente do ramo em que atuam as empresas precisam se manter estáveis no mercado.

A empresa é na verdade o capital materializado o qual deve ser rentável.

A rentabilidade e sustentabilidade do capital dependem de um plano estratégico eficiente baseado em informações precisas e realistas.

As três principais preocupações dos empresários, na atualidade, são:

- vencer a concorrência;
- fidelizar o cliente;
- aumentar a lucratividade da empresa.

A alta competitividade no setor educacional gera a necessidade de cada vez mais conhecer melhor o cliente e atendê-lo para superar suas expectativas em relação aos produtos e serviços oferecidos.

Atualmente, à medida que surgem as dificuldades de sobrevivência das empresas diante do comportamento do mercado e do cliente, cada vez mais desejoso de produtos e serviços que os atendam em suas necessidades, novas técnicas administrativas e medidas de controle fazem-se sentir, bem como antigas técnicas reformulam-se com a introdução de novos conceitos.

O principal ponto deste estudo é avaliar a atividade de expedição de uma editora e propor mudanças que visam um melhor atendimento (eficiência logística) aliado à redução de custos (controladoria) .

Realça-se, então, a aplicação da Controladoria e da Logística Empresarial que apontam, com eficácia, os novos rumos a serem traçados para atender a inúmeras modificações e problemas com que as empresas se deparam dentro dos novos conceitos da economia globalizada.

Os objetivos deste trabalho estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral tem como propósito criar um diferencial competitivo atendendo ao quesito custo, este trabalho terá como objetivo estudar a viabilidade de reestruturação no setor de expedição de uma distribuidora de material didático.

Para realização deste estudo, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Trabalhar duas variáveis dentro do custo logístico: fluxo de estoques e distribuição;
- Proporcionar flexibilidade de estruturação para atender as demandas do mercado;
- Buscar a maximização de retorno dos investimentos reduzindo custos operacionais
- Buscar ganhos na operação de economia de escala.

Este estudo é importante instrumento voltado ao benefício da empresa em questão pois auxiliará em possíveis mudanças no tratamento de clientes.

A eficácia deste processo de mudança está intimamente ligada a seus sistemas de informação, que acompanham todo o processo de avaliação.

As novas formas de concorrência entre as empresas de todos os ramos, estão associadas ao conceito de competitividade. Segundo os pesquisadores do tema, este conceito exprime redução de custos, melhor prazo e qualidade dos serviços e produtos. Do ponto de vista das organizações empresariais, na área de prestação de serviços e do caso específico da educação, isto compreende um padrão de ensino que corresponda aos objetivos dos alunos (clientes), um corpo de profissionais remunerados e capacitados para prestar tais serviços e, uma base de retorno (lucro), que permita aos empreendedores, sócios e acionistas a competitividade desta escola-empresa.

Por fim, com a conseqüente redução do ciclo de vida dos produtos, o risco de obsolescência dos estoques cresceu, agregando ainda mais a responsabilidade à sua gestão. Estes fatores aliados às necessidades crescentes dos clientes, tem tornado a operação logística mais complexa, agregando desta forma custo ao processo reforçando a necessidade da Controladoria como mediadora deste processo.

Em paralelo a esta complexidade observa-se uma evolução tecnológica dos conceitos de logística e de controladoria, entenda-se: fluxo de produtos e informações visando a obtenção do lucro. Este cenário, tornou a logística e a controladoria estratégicas nas organizações, pois criou a possibilidade de agregar valor ao produto e proporcionar diferencial competitivo.

Este trabalho tem por finalidade possibilitar a oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos de logística empresarial e de controladoria, elaborando um estudo de gestão voltada especificamente para uma empresa do setor educacional.

O presente trabalho está dividido em oito partes.

A introdução expõe os problemas, objetivos e a justificativa.

A revisão bibliográfica apresenta um referencial teórico do assunto de maneira clara e sucinta.

Na seqüência apresenta-se a metodologia utilizada.

A parte seguinte é o histórico da empresa, seguido do funcionamento das atividades e do panorama da situação atual. Após segue uma relação de mudanças propostas baseadas nos conceitos analisados para finalmente fechar com a conclusão.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A evolução das estratégias de crescimento das empresas, no mercado moderno, exigiu uma mudança de mentalidade das organizações.

O adequado posicionamento classificatório e ranking dos clientes orientaram o plano de ação implantado pela equipe comercial na ampliação da rentabilidade da organização e no gerenciamento eficaz da carteira de clientes, bem como uma adequação e revisão dos processos que visam oferecer um melhor atendimento às expectativas dos clientes.

Para PORTER, M. E. (2004), “ a preocupação com questões internas das empresas ao longo da última década teve limites que estão se tornando aparentes, e há uma consciência renovada da importância da estratégia”.

Para CLEMENTE & SOUZA (2006), “qualquer que seja a ótica de análise (endógena ou exógena), as informações de ganhos e de custos estarão presentes. Em passado recente, as empresas que adotaram a estratégia de liderança em custos passaram, a partir de uma visão de processo, a encarar os custos como conseqüências financeiras das estratégias implementadas. Para ser eficaz na satisfação do consumidor, a liderança em custos tem de estar presente ao longo de toda a cadeia de valor em que a empresa está inserida. Não é suficiente ser produtivo (eficiente); é preciso efetivamente gerar riqueza (eficácia)”.

De acordo com PRAHALAD, C. K. (2004), “os gestores não podem mais se concentrar exclusivamente nos custos, na qualidade dos produtos e processos, na velocidade e na eficiência. Para alcançar o crescimento lucrativo, também devem buscar novas fontes de inovação e criatividade”.

Para PADOVEZE, “Controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude.” (página 3 – 1998). Já para MOSEMAN, *apud* PADOVESE, sob esse enfoque:

“A controladoria pode ser conceituada como conjunto de princípios procedimentos e métodos oriundos a ciências da Administração Econômica, Psicológica, Estatística e principalmente da contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas com o fim de orientá-las para a eficácia.” (MOSEMAN – página 96).

Contudo, pode-se entender que a controladoria é mais um corpo administrativo dentro da empresa, tendo como algumas funções o controle de informações através de um processo de gestão.

A controladoria filtra essas informações através dos sistemas de informações gerenciais para que proporcione aos gestores uma visão ampla, com base de dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos executivos numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico.

Toda e qualquer empresa possui seus métodos, organizações e sistema próprios, porém nem sempre eficazes. Nesse intuito, a busca por uma alternativa coerente e concisa de possuir uma ferramenta que sustente as decisões gerenciais, torna-se mais visada.

A contabilidade gerencial começa a se engajar nesse meio, pela vasta gama de informações que pode proporcionar, através de um simples balancete. Para vários empresários, controle é fundamental para o crescimento de uma sociedade.

Para CALDERELLI (1997), controle é “vigilância contábil e administrativa, com o fito de assegurar a integridade do patrimônio, a regularidade das operações que deram origem aos lançamentos. O mesmo que auditoria”.

A busca desse controle empresarial gera a necessidade de um segmento, dentro da empresa, que ampare e dê continuidade a esse processo. A controladoria surgiu com esse propósito, bem como a figura do *controller*, peça principal dessa área. A revista CRCPR, em uma de suas edições, explica a verdadeira função do *controller*, dizendo que:

“é aquele a quem se atribui a responsabilidade da contabilidade gerencial. É quem exerce a função de gerente da contabilidade, incumbido, portanto, de gerenciar a execução dos trabalhos contábeis em todos os níveis, tais como, organizações, planejamento, finanças, etc.” (CRCPR, 2001, p.47).

Para o KOLIVER (2005), a controladoria, bem como o *controller*, “começa a ter maior importância no espaço empresarial com o crescimento e necessidade de desenvolvimento de sistemas de informação que dêem apoio às decisões”.

FIGUEIREDO & CAGGIANO (2006) afirmam “que as vantagens da área de controladoria são “...as informações geradas pela controladoria estratégica que permitem aos gestores terem foco em seu próprio negócio, sem perder a visão do todo”.

A tarefa da Controladoria requer a aplicação de princípios sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final.

Por planejamento entende-se que o *controller* deve medir as possibilidades de uma empresa, perante as realidades externas, para fixar objetivo, estabelecer políticas básicas, elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada posição dentro da organização, estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios. O trabalho exige atualização permanente no que se refere à legislação tributária e fiscal, bem como acompanhamento dos altos e baixos da economia. É um trabalho que exige muita concentração, detalhamento, boa memória, minúcia e organização.

É a partir da controladoria de uma empresa que são geradas as informações que vão servir de base para a tomada de decisão estratégica. Normalmente, esse profissional é formado em Contabilidade, mas também pode ser oriundo dos cursos de Economia e Administração.

Atualmente, não só as grandes corporações estão demandando oportunidades para esse segmento. Muitas empresas médias e pequenas estão utilizando profissionais especializados em controladoria, só que, neste caso, terceirizados. Empresas de auditoria e consultoria utilizam seus profissionais para, em conjunto com os sócios, as estratégias do negócio de forma mais adequada. Nas pequenas e médias empresas, normalmente os sócios estão preocupados com a atividade fim, esquecendo, muitas vezes, da atividade meio e de seu gerenciamento, onde, em muitos casos, uma baixa performance pode ser fatal.

Dentro da área da controladoria, o *controller* é quem por monitora, controla, informa e assegura a eficácia das informações. Os autores relatam que a figura do “*controller*” deve ser sempre ativa, pois é ele quem dará as prerrogativas que nortearão as operações da empresa. Assim, como caracterizam a controladoria sendo uma contabilidade gerencial avançada, podemos caracterizar o “*controller*” como um contador gerencial que busca, informações econômicas, financeiras e

operacionais através de números, atos e fatos, no propósito de transformá-las ferramentas de auxílio a decisões empresariais.

Atualmente o “*controller*” dentro da empresa é tido como um elemento fiscalizador das demais áreas com a função de punir os responsáveis pelos erros. A própria palavra “controle” denota um sentido negativo para muitos dentro de uma empresa. Por isso, essa conotação deve ser mudada com o controller procurando sempre informar, educar, participar, orientar.

Boa parte dos problemas começa pelo despreparo de empresas, o que muitas vezes, pelos próprios empreendedores, que são brilhantes em suas idéias de negócios, não se concentram em suas especialidades, outras vezes por profissionais especialistas em outras áreas, que se tornam gestores de suas empresas ou de terceiros, o que faz com que a sociedade perca bons empreendedores e bons especialistas em suas formações para ganhar administradores sem a instrução necessária.

Ter o controle dos negócios é de suma importância nos dias de hoje principalmente pelo dinamismo das informações, o que em décadas passadas, precisavam de dias, talvez meses para serem apurados e ainda por um grande número de pessoas. Hoje, a tecnologia trouxe ao mundo empresarial, novas idéias, novas fontes de consultas, que possibilitam o empreendedor um resultado praticamente instantâneo e atualizado de seus negócios.

Podem-se definir sistemas de informações como um conjunto de operações alinhadas em processo que produzirão dados e informações que sustentarão o alcance dos objetivos principais. No processo de gestão de uma empresa três linhas de apoio podem surgir, Informações de Apoio Operacional, Informação de Apoio a Gestão e Informação Apoio a Decisão.

Sistemas de informações de apoio operacional são os controles criados para auxiliar na execução dos procedimentos operacionais. Estes controles estão ligados ao sistema físico-operacional que dão suporte na execução nas funções operacionais de compras, estoques, produção, vendas, recebimento, pagamentos, planejamentos e controles.

Já os sistemas de informações de apoio a gestão são utilizados nas áreas administrativas, estão ligadas as análises de desempenho econômico-financeiro da empresa. Esses controles visam o melhor planejamento das finanças, qualificando e quantificando os resultados obtidos, ocasionados pelo processo operacional.

Os sistemas de informações de apoio a decisão estão diretamente ligados a tomada de decisão. Norteados por ferramentas de controle interno, esse processo decisório ditará o rumo e andamento econômico-financeiro da empresa, podendo levar desde o ápice dos resultados como total desestruturação da empresa.

Pode-se dizer que essa área serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar à cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa. Ele tem experiência e conhecimento nas áreas financeiras, contábil e administrativa, mas também precisa conhecer marketing, economia e, principalmente, estar acompanhando o mercado, seus concorrentes locais e externos, além de estar constantemente criticando o seu próprio negócio.

A tarefa da Controladoria requer a aplicação de princípios sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final.

As organizações existem para cumprir determinadas missões, que são seus objetivos maiores e imutáveis no tempo. Para alcançar tal finalidade, elas se valem de todo um processo de gestão, que, resumidamente, podem ser dividido em três grandes fases: planejamento, execução, controle. O processo de gestão visa a levar a organização de uma situação atual a uma situação futura desejada ou objetivada.

O processo de gestão, dentro do sistema empresa (visão sistêmica aplicada às organizações com o chamado subsistema institucional), é composto pela missão, crenças e valores e também pelo modelo de gestão. Tais crenças e valores são aqueles dos proprietários da empresa, ou então, de seus altos dirigentes.

Na medida em que a atividade gerencial se tornou mais complexa e exigente de informações mais sofisticadas, a contabilidade deveria se preocupar em responder com informações finais, principalmente ao usuário interno.

As informações finais são aquelas utilizadas pelo gestor na sua tarefa de decidir. As informações contábeis são utilizadas geralmente como subsídios de análises e se apresentam com reconhecida credibilidade, mas se denotam insuficientes para fornecer as respostas requeridas pela rotina dos gestores.

Com a globalização da economia, as empresas tiveram que se adequar às regras de melhorias da qualidade, impostas pela grande competitividade do mercado internacional.

Para FIGUEIREDO & CAGGIANO (2006), o aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio das políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Cabe salientar ainda, que uma empresa também possui seus fatores limitantes, que podem comprometer seu desempenho, caso não sejam considerados, como por exemplo a sua capacidade produtiva.

Para WHITELEY (1999) , proporcionar qualidade como o cliente a define significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço. O ambiente empresarial de hoje exige uma administração bem melhor e mais imaginativa do que essa. De fato, as organizações estão agora passando a compreender que a qualidade do serviço, corretamente entendida, pode se transformar numa arma altamente efetiva – um meio de criar e sustentar a vantagem competitiva.

### 3 METODOLOGIA

O método que será discutido e analisado visa subsidiar o diagnóstico do fluxo de informações, no caso informações operacionais, para o processo empresarial de uma instituição que atua na área de ensino.

Os métodos da pesquisa consistem em: a) pesquisa bibliográfica trabalhada numa base conceitual fundamentada nas áreas do conhecimento de logística, distribuição de materiais, controladoria, administração, entre outros; b) método para traçar o fluxo de informações, método de coleta de dados, que demandou levantamento de dados por meio da observação; c) análise dos dados. A intenção é discutir o funcionamento do processo que envolve o setor de expedição, de forma a demonstrar claramente o relacionamento empresa - cliente, seus pontos críticos e os recursos utilizados para desenvolver tal processo.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa, que é de cunho exploratório, terá como foco principal o aprofundamento no conhecimento sobre distribuição de materiais e redução de custos, ratificando a importância da utilização das técnicas abordadas nos processos envolvidos.

#### 3.2 Linhas e fontes para revisão de literatura

A revisão da literatura será feita com o foco de diversificar as informações, partindo do pressuposto de detalhar, da melhor maneira possível o todo, baseando-se sempre na literatura pertinente a área de logística e finanças/custos, utilizando-se referências eletrônicas e bibliográficas para demonstrar de forma teórica os resultados obtidos.

### 3.3 Delimitação da pesquisa

Escolheu-se trabalhar com uma empresa do ramo educacional por meio da observação direta do pesquisador, que visualizou a necessidade e possui relação responsável, tanto profissional, quanto e ética com a instituição em questão.

#### 4 HISTÓRICO DA EMPRESA

A oportunidade de alcançar ganhos de escala com a venda do material didático já utilizado nos cursos da empresa motivaram a criação de uma atividade de distribuição, inicialmente um simples departamento de vendas da empresa em questão (3 pessoas faziam um trabalho, fundamentalmente, de emitir pedidos).

Mas a filosofia da empresa matriz logo alterou este cenário. Desde o início, o processo de comercialização de material didático foi acompanhado de uma interação dos problemas da escola atendida, na medida em que a empresa distribuidora logo entendeu que o sucesso de seu produto seria tanto maior quanto melhor ele fosse utilizado pelos corpos docente e discente e mais que isso, o sucesso dos novos negócios estava intrinsecamente ligado ao sucesso da escola atendida, na medida em que mais alunos significariam mais material didático vendido.

Por isso, desde os primeiros contatos, os objetivos eram oferecer material didático em regime de parceria, onde a palavra não se perdesse num mero discurso retórico, mas fosse, realmente uma proposta de crescimento e desenvolvimento conjunto, não só comercial mas, principalmente, técnico e humano.

O desenvolvimento desta filosofia teve resultados imediatos. Logo nos primeiros anos, a empresa obteve um grande crescimento de suas operações, evoluindo em sete anos os volumes de venda de 70.000 unidades para 290.000 unidades por ano, deixando claro que o setor educacional estava carente de uma oferta de material didático avançado e de qualidade.

E mais do que isso: o relacionamento e o feedback obtido com as escolas, suas mantenedoras, seus corpos diretivos e de professores, ensinou que havia uma visão muito mais ampla que simples venda de livros didáticos: a oferta de serviços e atendimento impecáveis, diferenciados de tudo que o setor até então conhecia.

Esta percepção foi se desenvolvendo no próprio campo das atividades da distribuição e, a cada ano, a experiência de relacionamento foi se somando, até que, em 1994, o pacote de produtos e serviços, nos moldes de com existe hoje foi inicialmente ofertado às escolas. Em 1994, este pacote já incluía cursos nas áreas do conhecimento, objetivando dar orientação aos professores que utilizavam o material didático com os alunos nas escolas conveniadas, além de toda uma estrutura definida, metas de venda e manutenção.

O desafio era a conquista de um mercado de massa acostumado com um produto que tinha, como característica, a reprodução de idéias prontas. As escolas eram acostumadas a serem atendidas por grandes editoras e algumas poucas franquias. O relacionamento era muito mais com os departamentos comerciais e a compra do material didático se fazia quase por inércia e tradição.

Ao se propor a conquistar este mercado, tinha-se em mente os problemas e as críticas que poderia gerar: a educação pode ser tratada como produto? A busca da escala não sacrifica a qualidade? Como dar destaque a um produto considerado massificado numa oferta de qualidade e excelência?

Parte do sucesso da estratégia repousava na excelência da qualidade do produto oferecido e dependia, como depende até hoje, do conhecimento que é produzido pela Área Educacional. A empresa oferece o melhor material didático do país, cuidadosamente elaborado, minuciosamente aprimorado por professores e especialistas, sempre com base na vivência da sala de aula. Moderno como nenhum outro, criativo e atraente, acompanha o aluno da Educação Infantil à terceira série do Ensino Médio, com filosofia e sistemas definidos, respeitando totalmente a identidade de cada escola.

Mas outra parte do sucesso, e isso seria novidade, repousava inteiramente nas mãos da distribuidora, cujo papel seria exatamente o de criar os diferenciais para a escola que o utilizasse. Através do processo de distribuição, ir além do relacionamento comercial, conquistando cada escola, definitivamente, através de ações coordenadas, permanentes e interativas que envolvessem todos os aspectos do relacionamento da escola com o sistema de ensino, tornando-se parceiro do crescimento da escola. Promover a valorização da escola e do material didático como diferencial competitivo de cada uma delas. Alcançar a excelência nos serviços prestados.

As características deste mercado (fornecimento de material didático) enquadram-se nos mesmos parâmetros de produtos e serviços de longo processo de maturação, com altos custos de criação, produção e manutenção, cuja rentabilidade é uma função direta da fidelidade do cliente. Ou seja: diferentemente de outros mercados, onde a velocidade de produção e consumo de produtos e serviços é necessariamente veloz (computadores, indústria do entretenimento, da comunicação), o cliente precisa ser conquistado pelo maior período de tempo possível para que o investimento tenha retorno. São produtos com estes parâmetros

os aviões, automóveis, serviços bancários, mercado imobiliário e o mercado de produtos e serviços educacionais. Quanto mais fiel for o cliente, maior será o retorno sobre o investimento.

Para conquistar definitivamente seu cliente (a escola), a empresa impôs uma proposta de trabalho que norteia todo o processo: *o encantamento*.

*Encantar o cliente* é muito mais que satisfazê-lo em suas necessidades básicas ou mesmo em seus projetos de crescimento. Encantar o cliente é partilhar seus sonhos, integrar-se aos seus projetos e ser reconhecido como um parceiro. É principalmente surpreender o cliente antecipando-se às suas próprias necessidades.

O processo de conquista se inicia com a gerência comercial que apresenta, explica e vende o sistema de ensino, filtrando suspects, aproximando prospects e transformando-os em escolas parceiras. A gerência pedagógica implanta o programa, transformando a conquista inicial num compromisso de parceria e desenvolvimento da escola junto com o sistema. E a gerência administrativa, cria os canais e rotinas de relacionamento para que a conquista realizada possa se manter em níveis crescentes de envolvimento, com canais fluídos de comunicação e feedback, em permanente estímulo de desenvolvimento. Como estruturas de suporte a estas três áreas estão: a diretoria, a gerência de informática, a gerência de planejamento e a gerência de marketing.

O Público Alvo prioritário da ação da gerência de vendas é o corpo diretivo da escola (Mantenedor, Diretor e Coordenadores) e a eles são dirigido um conjunto de esforços de marketing integrado.

O setor tem ainda a responsabilidade de estimar o número de novos parceiros e alunos que utilizarão o material didático. Este é uma informação fundamental para que o setor industrial possa programar e otimizar a compra de matéria prima e os recursos do parque industrial que, neste ano consumiu 673 toneladas de papel e 6 toneladas de tinta. Foram, ao todo, 2 milhões de volumes impressos. Qualquer erro de estimativa produzirá efeitos danosos, seja no atendimento aos clientes (que ficarão sem o material pela falta) seja no resultado financeiro (pelo encalhe de sobras, uma vez que as apostilas são, a cada ano, inédito).

A partir do contrato, a escola continua a ser conquistada pelas gerências pedagógica e administrativa.

Novamente tudo começa com um contato de um dos Coordenadores Regionais da gerência pedagógica. Estes Coordenadores estão alocados em função

da distribuição regional dos convênios que não é a mesma da distribuição do número de escolas do país, privilegiando naturalmente as áreas de maior atuação da empresa.

Neste contato, o coordenador se apresenta e coloca toda a força do setor pedagógico à disposição da nova escola. Seu público-alvo prioritário é a Equipe Diretiva da Escola, os coordenadores de ensino e os professores.

O processo continua com um curso destinado aos professores e equipe diretiva para implantação da metodologia e a proposta do material a ser utilizado.

A continuidade do atendimento à escola conveniada se dá pelos cursos de implantação nas áreas, metodologia e atualização nas áreas administrativa e pedagógica, além do 0800, fax, e-mail, portal da Internet e do próprio material didático, no caso, autodidático para o professor. Com isso mantém-se o professor em permanente contato com o sistema de ensino, reforçando o processo de conquista e manutenção da escola.

O objetivo do setor pedagógico é manter o banco de clientes recebido pela área comercial e ampliar o número de alunos que utilizam o material. O pedido é bimestral e as escolas geralmente não fazem a conversão imediata de todas as suas turmas. O trabalho do setor pedagógico é fundamental para que o este processo se acelere. Afinal o que determina o valor do pedido é o número total de alunos atendidos.

A partir do contrato, a gerência administrativa também faz a sua parte na conquista do cliente/conveniada. Através de um contato telefônico, a área administrativa abre os canais de relacionamento do dia-a-dia que vão envolver as rotinas de pedido, faturamento, cobrança, entrega etc.

Mas não se esgota aí o trabalho e a gerência administrativa vai ter uma importante função no relacionamento com a conveniada, uma vez que é dela o canal diário e permanente de contato. Assim, é através deste canal que a escola vai ver seus problemas e sugestões serem encaminhados, à medida que vão surgindo e o ano letivo se desenrola.

## 5 FUNCIONAMENTO DA EXPEDIÇÃO

O setor de Expedição tem como objetivo principal atender as necessidades da empresa em relação ao envio de matérias, pois todo tipo de material movimenta-se por este setor.

As principais funções da Expedição são:

- a) atender os departamentos da empresa;

Departamento Comercial: envio de material didático, prospects, materiais de divulgação para escolas não parceiras (clientes potenciais), bem como na logística de materiais para eventos e exposições.

Departamento Pedagógico: envio de materiais para cursos voltados à área Pedagógica e para a implantação do sistema de ensino nas novas escolas.

Departamento Administrativo: envio de materiais didáticos utilizados pelas escolas parceiras, envio de correspondências ligadas a toda a área administrativa e financeira.

Departamento de Marketing: envio de materiais para divulgação, patrocínio, apoio de marketing, pesquisas de satisfação dos clientes, dentre eles: cd's, publicações, pôsteres promocionais, vídeos educativos e enquetes.

- b) prestar atendimento em outras empresas pertencentes ao grupo no que tange a distribuição e expedição de materiais;

- c) análise dos transportes;

Escolha dos modais (exemplo: aéreo, rodoviário, correios, etc).

Rastreabilidade e verificação dos prazos de entrega dos materiais.

Custos dos modais a serem utilizados bem como a sua negociação.

- d) armazenamento e consolidação de materiais;

a expedição funciona como centro de consolidação de materiais e produtos acabados provenientes da gráfica (empresa que produz o material didático) e outros fornecedores.

- e) desconsolidação de materiais;

carregamentos maiores provenientes da gráfica são desmembrados em pequenos lotes para serem encaminhados a destinos diferentes. Assim a expedição recebe cargas palletizadas da gráfica e reembala o material para enviar aos clientes de acordo com as solicitações.

- f) rearranjo de cargas ou mix; a expedição também é utilizada para rearranjar as cargas nos diferentes modais, considerando a variedade de características dos produtos e suas possíveis combinações.

## 6 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

A empresa distribui o material didático para aproximadamente 1.700 escolas parceiras em todo os estados brasileiros.

Atualmente são mais de 290.000 alunos recebendo o material didático. O fluxo de materiais só para atender aos alunos das escolas parceiras chega a mais de 2.000.000 de livros didáticos por ano. Os cursos da área pedagógica são oferecidos a mais de 30.000 professores a nível nacional durante o ano todo.

É necessário portanto ter uma rede de distribuição muito bem estruturada para atender satisfatoriamente as escolas parceiras.

A empresa possui um fornecedor único para a elaboração do material didático representado pela gráfica que pertence ao grupo.

A produção do material é feita a partir de um planejamento bimestral.

Este planejamento é feito pelo Departamento Administrativo, o qual passa com uma antecedência de sessenta dias, ao PCP da gráfica a previsão de tiragens necessárias para atender todas as escolas, no período letivo correspondente. Esta estimativa é feita através do total vendido no ano anterior acrescido das previsões de expansão do ano seguinte.

Atualmente o montante de material didático comercializado totaliza em média 90 itens já considerando a separação por bimestre. O material entregue pelo fornecedor vem acondicionado em caixas de papelão e paletizado.

A responsabilidade e o custo de transporte do material didático até a distribuidora é do próprio fornecedor o qual utiliza frota própria para a realização da entrega.

O descarregamento do material é feito manualmente por funcionários da Expedição. O material, num primeiro momento, é acondicionado em uma sala de recepção com ambiente controlado para a devida conferência.

Posteriormente é separado e levado para as prateleiras onde são colocados em ordem crescente de série e separados por bimestres.

O processo de fornecimento de material didático ao cliente é repetido bimestralmente e se caracteriza pelas seguintes etapas:

a) solicitação feita pelo cliente (escolas parceiras de todo o país), do número de livros didáticos necessários para suprir a necessidade da escola no bimestre. Este pedido pode ser feito via e-mail, telefone ou fax..

b) emissão da nota fiscal e boleto bancário que são encaminhados para a expedição. Este procedimento é realizado pelos atendentes administrativos que são as pessoas responsáveis em fornecer todas e quaisquer informações ao cliente sobre o processo de distribuição do material.

c) a expedição deverá fazer a separação do material didático solicitado na nota fiscal e acondicioná-lo em caixas próprias com a identificação da empresa e do destinatário.

d) solicitação de coleta à transportadora e ao serviço de correio. É importante ressaltar que é o cliente que determina a forma de entrega e a transportadora de sua preferência. O custo de transporte do material da expedição até a escola é de responsabilidade do cliente.

A responsabilidade do material didático desde a produção até a entrega na distribuidora é única e exclusivamente do fornecedor. Depois disto cabe a expedição à responsabilidade de recebimento, conferência, armazenamento e despacho de todo material recebido. Em caso de avarias do material causado pela transportadora a reposição do material será feita pela distribuidora. Se o problema com o material for de impressão está será realizada pelo fornecedor. Em nenhum dos casos será cobrado custo de reenvio do material ao cliente.

Para atender a esta demanda a empresa conta com mais de 80 colaboradores atuando nas áreas mais diversas como comentado nos capítulos anteriores.

O crescimento da empresa ocasionado pela crescente procura das escolas pelos serviços prestados vem criando uma nova realidade de trabalho onde a Logística e Controladoria têm um papel fundamental.

Na grande maioria das empresas a Logística se confunde com transporte, coleta / entrega, armazenagem, quando, de fato, sua característica principal é a integração sistêmica com o restante da empresa, principalmente com as áreas de marketing, vendas e planejamento.

Para BALLOU (1993), Distribuição Física é o ramo da Logística Empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas. Desde o instante em que a produção é finalizada até o momento em que o comprador toma posse dela, as mercadorias são responsabilidade da Logística, que deve mantê-las no depósito da fábrica e

transportá-las até depósitos locais ou diretamente ao cliente. O profissional de Logística deve preocupar-se em garantir a disponibilidade dos produtos requeridos pelos clientes à medida que eles desejam e se isso pode ser feito a um custo razoável. A tarefa de movimentar o produto não termina necessariamente quando os bens chegam ao cliente. A mercadoria pode ser devolvida pelo cliente caso, por exemplo, o produto errado tenha sido entregue, ou o produto esteja danificado, ou o cliente mude de idéia. De qualquer maneira o administrador logístico deve estabelecer procedimentos e preparar a estocagem dos bens devolvidos a partir dos sítios de entrega. Arranjos similares devem ser feitos para produtos que ficaram obsoletos quando ainda estocados. Eles devem ser liquidados ou devolvidos ao fornecedor para retrabalho.

A Controladoria foi criada para dar sustentação às demonstrações contábeis bem como promover de uma forma sistêmica e objetiva e a tradução destes em informações para o apoio as decisões gerenciais.

Contudo, pode-se entender que a controladoria é mais um corpo administrativo dentro da empresa, tendo como algumas funções o controle de informações através de um processo de gestão.

A controladoria filtra essas informações através dos sistemas de informações gerenciais para que proporcione aos gestores uma visão ampla, com base de dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos executivos numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico.

## 7 MUDANÇAS PROPOSTAS

A função da Logística empresarial entendida como um conjunto de disciplinas técnicas que tratam do fluxo de materiais dentro de uma ótica de racionalidade, segundo FLEURY & LAVALLE (1995), “ tem migrado para uma abordagem nova, em que são consideradas suas contribuições para eficácia organizacional e a relacionam indiretamente ao fluxo físico de informação da cadeia de suprimento, objetivando reverter às ameaças geradas pelo inevitável aumento da complexidade operacional”.

Segundo FIGUEREDO & CAGIANNI (2005) “ com a globalização da economia, a integração do sistema produtivo (logística) com o administrativo financeiro (controladoria), através da informática, ocorreu de forma sistemática, dando condições à geração de informações rápidas e precisas que redundaram em eficácia no gerenciamento das empresas. Essa eficácia traduz-se em obtenção de maiores ganhos, em grande redução de custos e em integração entre o ambiente interno e externo”.

Afirma BALLOU (1993) que “a armazenagem e manuseio de mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas. Os seus custos podem absorver de 12 a 40% das despesas logísticas da empresa”.

Existem quatro razões básicas para uma distribuidora utilizar espaço físico de armazenagem: reduzir custos de transporte e produção, coordenar suprimento e demanda, auxiliar o processo de produção, auxiliar o processo de marketing.

A decisão sobre a localização do depósito da distribuidora foi feita em dois níveis. Primeiramente, com a previsão de venda do departamento comercial a empresa necessitará de um espaço físico maior. E em segundo pelo fato da empresa dispor de uma área (a princípio sem custo de construção) que atenda as necessidades de uma nova estrutura de distribuição com espaço físico adequado, potencial para expansão, disponibilidade e acesso de serviço de transporte, maior segurança nas operações (uma vez que a sede atual fica em um bairro central que não permite um trabalho adequado).

Além da redução de custo com o aluguel do imóvel o setor de expedição poderá trabalhar em uma nova área de trabalho totalmente reestruturada.

Atualmente as operações da expedição são realizadas em uma área que compreende aproximadamente dois mil metros quadrados (2.000 m<sup>2</sup>). Com um novo projeto esta área passa a ser de aproximadamente seis mil metros quadrados (6.000 m<sup>2</sup>), facilitando com isso a estocagem dos materiais bem como os manuseios internos, evitando retrabalho e com isso reduzindo o custo operacional.

Em relação ao transporte de materiais deve-se atentar não somente para o custo, mas principalmente para o prazo de entrega. Conciliar um baixo custo com uma entrega correta e no prazo é o grande desafio da distribuidora. São mais de 2.000.000 de unidades de material didático movimentado por ano. Para haver um transporte eficiente e eficaz é necessária uma criteriosa seleção de fornecedores que prestam este tipo de serviço e trabalhar muito bem o conceito de parceria com as empresas transportadoras.

A manutenção e controle de estoque são de fundamental importância. Todo o movimento de material é feito por um sistema informatizado próprio. O sistema de gestão de informações é uma ferramenta imprescindível para o funcionamento de toda a distribuição do material. Através do sistema que são emitidos e controlados todos os pedidos, as requisições e as notas fiscais para a saída de material.

Em síntese as mudanças propostas são as seguintes:

- avaliação mais criteriosa das transportadoras;
- controle eficiente do estoque para reduzir custos operacionais e custos de aquisição de materiais;
- elaboração de um programa de treinamento para novos funcionários;
- diminuição do prazo de atendimentos dos pedidos;
- implantação de um sistema de identificação de produtos para facilitar a rastreabilidade dos mesmos;
- melhoria das condições de armazenagem do material didático;
- aumento do espaço físico;
- melhoria da comunicação interna;
- criação de indicadores de desempenho para avaliar as atividades realizadas;
- avaliação e melhoria dos processos internos.

## 8 CONCLUSÃO

Buscou-se neste estudo apresentar uma visão do funcionamento de uma distribuidora de material didático.

No capítulo anterior – MUDANÇAS PROPOSTAS - são sugeridas, baseadas nos conceitos da controladoria e da logística empresarial, algumas mudanças para que se obtenha redução nos custos da atividade e também para o aumento da eficiência e melhoria do fluxo de materiais.

Com uma avaliação mais criteriosa das transportadoras é possível melhorar a satisfação das escolas em relação ao prazo de entrega e também reduzir custos. A sugestão é que a partir de um rigoroso controle de escolha, a distribuidora possa operar com um número menor de transportadoras. O ideal é trabalhar com três ou quatro empresas de transporte.

O controle de estoque de materiais é de fundamental importância para a atividade. O planejamento de produção dos livros didáticos deve ser muito bem elaborado para que não ocorra a falta de nenhum material didático. Um gerenciamento de estoque inadequado além de causar um desagrado no cliente final aumenta o custo de produção uma vez que na falta de algum material se faz necessária a reimpressão do mesmo com um custo de produção muito maior em relação à primeira impressão do material pois se perde a produção em economia de escala.

Os novos funcionários devem passar por um treinamento básico para que possam exercer suas atividades de maneira correta e eficiente. A adoção de novas práticas requer mudanças na cultura, nos processos, nos comportamentos e habilidades dos colaboradores.

Atualmente, o mercado é muito exigente em relação ao prazo de entrega dos materiais, principalmente na área educacional, onde o atraso pode acarretar problemas sérios no cronograma da instituição de ensino. Portanto a distribuidora deve investir em infra-estrutura para que os pedidos de materiais didáticos sejam atendidos no prazo estipulado pelo cliente.

Importante frisar a necessidade de implantação de um sistema de identificação de produtos com o objetivo de facilitar a rastreabilidade dos mesmos.

A armazenagem dos materiais merece uma atenção especial. Como o livro didático é um material relativamente frágil a que se cuidar do seu acondicionamento após a produção e até o momento que seja encaminhado para o cliente final.

Como já mencionado o espaço físico possui alta relevância em uma distribuidora de livros didáticos. Com amplo espaço, ou melhor, com o espaço adequado, fica mais fácil organizar, controlar, armazenar, manusear os materiais, facilitando as tarefas operacionais, evitando retrabalho desnecessário, otimizando o tempo das operações.

A comunicação interna deve ser clara, objetiva e eficiente. O sistema de informação pode ser definido como um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, e proporcionam a sustentação administrativa visando à otimização dos resultados esperados.

O dinamismo e a complexidade das empresas são fatores que praticamente as obrigam a se fazerem assessorar por um sistema de informação eficiente, que forneça, com segurança e agilidade, subsídios para a tomada de decisões.

Um outro aspecto muito importante para a utilização de um sistema de informações é a descentralização de funções, tendo em vista a necessidade de se agilizar a tomada de decisões.

Análise das decisões passadas, a avaliação das tendências presentes e a participação em decisões que irão afetar o futuro da empresa são essenciais para que os empresários, os *controllers*, e administradores saibam reagir perante as transformações rápidas e constantes nos cenários intrínsecos e externos da empresa,

É justamente através de mudanças na forma de monitorar, controlar e melhorar os processos que as empresas tornam-se mais capazes de oferecer aos seus clientes o que eles desejam.

Melhoria da qualidade dos produtos e dos processos, redução de custos, flexibilidade no atendimento, velocidade e confiabilidade na fabricação e entrega dos produtos são alguns dos fatores beneficiados com a aplicação das mudanças propostas.

Ao longo de sua história de sucesso a empresa citada neste estudo vem disponibilizando uma série de atividades que tem por finalidade oferecer recursos para as escolas parceiras atuarem como referência no propósito do ensino com qualidade.

## 9 REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. **Análise Avançada do Capital de Giro**. FIPECAFI/USP, Caderno de Estudos Nº 3, p. 1 – 20. Setembro / 91.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CALDERELLI, A. **Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira**. São Paulo, CETEC, 1997.
- CLEMENTE, Ademir & SOUZA, Alceu. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. Editora Atlas, 2006.
- CHRISTOPER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DEL VALLE, Daniella, BEZERRA, Evandro Claudino e TAMURA, Solange **O papel do “controler” nas organizações**, Pesquisa Acadêmica apresentada na FEA-USP, na disciplina do Prof. Fábio Frezatti, 2º semestre de 2000.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURIT, Michel et alii. **O Modelo Fleurit**. A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamentos financeiros. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- IUDÍCIUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTTER, J. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1999.
- KOLIVER, Olívio. **Contabilidade de e Controladoria, tema Atual e de Alta Relevância para a Profissão Contábil**. Porto Alegre, CRCRS, 2005. Disponível em: <[http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_controladoria.pdf](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf)> Acesso em: 17 de março de 2008.
- MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. **Análise Financeira das Empresas**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. 2004
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATINS, E. **Contabilidade de Custos**. 7ed. São Paulo, Atlas, 2000.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. Editora Atlas S.A., 1993.

NOVAES, A. G.; ALVARENGA, A.C. **Logística aplicada**: suprimentos e distribuição Física. São Paulo: Pioneira, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Manual de Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial** : um enfoque em sistema de Informação contábil. São Paulo : Atlas, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** / Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: - 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais Inovadores em parceria com os clientes**. / C. K. Prahalad; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REVISTA CRCPR. Maringá. CRCPR, Ano 26, n 130, 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo : Atlas, 2000.

SLYWOTZKY, Adrian J & MORRISON, David J. **A Estratégia Focada no Lucro**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1990

VASCONCELOS, Antonelyr Maria Barbosa de. **A Importância da Contabilidade Gerencial e do Novo Contador para a Administração**. Outubro, 2002.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente** / Richard Whiteley; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1999.