



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE**  
**CURSO DE CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FELIPE JOSÉ MENDONÇA DE REZENDE**

**PROCESSO LOGÍSTICO DE ENTREGA DE MERCADORIAS: um estudo de caso na  
distribuidora Couber Ltda.**

**ARACAJU**  
**2019**

**FELIPE JOSÉ MENDONÇA DE REZENDE**

**PROCESSO LOGÍSTICO DE ENTREGA DE MERCADORIAS: um estudo de caso na  
distribuidora Couber Ltda.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Engenharia de Produção da Fanese  
como requisito parcial e obrigatório para a  
obtenção do Grau de Bacharel em **Engenharia  
de Produção**.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Vanessa Souza  
Oliveira

**ARACAJU  
2019**

R467p

REZENDE, Felipe José Mendonça de

PROCESSO LOGÍSTICO DE ENTREGA DE MERCADORIAS: um estudo de caso na distribuidora Couber Ltda. / Felipe José Mendonça de Rezende; Aracaju, 2019. 43p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de Produção.

Orientador(a) : Dr.<sup>a</sup> Maria Vanessa Souza Oliveira.

1. custo logístico 2. pedidos devolvidos 3. redução de custos 4. gestão de rota.

658.6 : 65.012.34 (813.7)

Elaborada pela bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

FELIPE JOSÉ MENDONÇA DE REZENDE

**PORCESSO LOGÍSTICO DE ENTREGA DE MERCADORIAS: um estudo de caso na distribuidora Couber Ltda.**

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Engenharia de Produção da FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2019.2.

Aprovado (a) com média: 8,0

Maria Vanessa Souza Oliveira  
1º Prof. Dr. Sc. Maria Vanessa Souza Oliveira

Douglas Rafael M. Alves  
2º Prof. Dr. Sc. Douglas Rafael Mendes Alves

Lais Gomes Barbosa da Silva  
3º Prof. M. Sc. Lais Gomes Barbosa da Silva

Aracaju (SE), 04 de Dezembro de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre me manter firme, com saúde e fé! Agradeço também a minha filha, esposa e meus pais por sempre despertarem o desejo em crescer pessoalmente e profissionalmente, nos momentos de desânimo vocês são meus maiores estímulos. Aos meus amigos de trabalho que sempre se inspiraram e me inspiram a melhorar no âmbito, aos meus gestores da empresa que acreditaram em meu potencial e são bem flexíveis, a minha orientadora que aceitou o desafio de me guiar nessa jornada. Foram muitos os momentos difíceis, cansativos, complicados e satisfatório, mas sempre com Deus em primeiro plano mostrando-me amigos, parentes instrutores, mestres, informativos para que estivesse abrindo e orientando minha mente para conseguir concluir o objetivo de período em período até chegar no objetivo maior que é essa benção concedida na minha conclusão do curso.

## **LISTA DE FIGURA**

Figura 1: O fluxo físico da logística.....	14
Figura 2: Equipamentos de armazenagem.....	17
Figura 3: Principais simbologias usadas no fluxograma.....	19
Figura 4: Organograma da Distribuidora Couber.....	26
Figura 5: Canais de Distribuição.....	27
Figura 6: Treinamento com entregadores e motoristas.....	41
Figura 7: Treinamento e capacitação com supervisores e vendedores.....	41
Figura 8: Simulação de vendas para vendedores.....	42
Figura 9: Quadro de evolução logístico.....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Elementos dos custos logísticos.....	15
Quadro 2 - Variáveis e indicadores da pesquisa.....	24
Quadro 3 - Plano de ação para melhorias.....	31

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Custos Logísticos por motoristas no 1º trimestre de 2019.....	29
Gráfico 2. Motivos das devoluções.....	30

## RESUMO

A logística de entrega é um desafio e uma oportunidade de crescimento para as empresas, desde que elas se proponham a otimizar suas práticas e a trabalhar de forma constante pela melhoria dos resultados. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo propor e implementar ações de melhorias no processo logístico de distribuição de mercadoria de uma distribuidora localizada em Aracaju – SE. Para a elaboração desta pesquisa utilizou-se teorias pesquisadas em livros e acompanhamento de atividade em campo, sendo mapeado o problema através de observação direta e com presença no local de estudo. Como resultado notou-se que a mão de obra é desqualificada para o cargo (motorista e ajudante), que apesar da empresa em estudo possuir pontos de venda geocodificados, não possui um sistema de gestão de rota (entrega) que utilize a geocodificação para otimizar a entrega evitando sobreposição de área. Nesse sentido, os motivos pelos quais aumenta-se o custo da entrega de mercadorias são variados, destacando duas causas principais: os pedidos onde o cliente alega não poder pagar devolvendo a mercadoria – sem dinheiro 30,95%, e os pedidos que são devolvidos por não poderem ser entregues, pois não se tem a informação do cliente correta, ou seja, a falta de informação de dados telefônicos dos clientes – que muitas vezes configura número errado ou inexistente – sem informação 33,57%. Portanto, foram sugeridas algumas ações de melhorias por meio da ferramenta 5W1H e a direção da empresa acatou as seguintes: treinamento com vendedores; foram criadas simulações de vendas; treinamento e capacitação com motoristas e entregadores; foram criadas rotinas para vendedores e motoristas; treinamento com a equipe de segurança e a introdução de uma rotina de segurança. Nesse contexto conclui-se que a implementação dessas ações visa a melhoria do processo logístico e que ao sistematizar todos os processos da empresa, treinar e reciclar os colaboradores, os custos logísticos serão reduzidos.

**Palavras-chave:** Custos logísticos. Pedidos devolvidos. Redução de custos.

## ABSTRACT

Delivery logistics is a challenge and a growth opportunity for companies, as long as they set out to optimize their practices and to work constantly to improve results. Thus, the present work aims to propose and implement actions to improve the logistics process of merchandise distribution of a distributor located in Aracaju - SE. For the elaboration of this research we used theories researched in books and field activity monitoring, being mapped the problem through direct observation and presence in the place of study. As a result it was noted that the workforce is disqualified for the position (driver and assistant), which although the company under study has geocoded outlets, does not have a route management system (delivery) that uses geocoding to optimize delivery avoiding overlapping area. In this sense, the reasons for increasing the cost of delivery of goods are varied, highlighting two main causes: orders where the customer claims not being able to pay by returning the goods - 30.95% cashless, and orders that are returned because they cannot be delivered because the correct customer information is missing, ie the lack of customer telephone data information - which often sets the wrong or missing number - without information 33.57%. Therefore, some improvement actions were suggested through the 5W1H tool and company management accepted the following: salesperson training; sales simulations were created; training and capacity building with drivers and deliverers; Routines were created for salespeople and drivers; training with security staff and introducing a safety routine. In this context it is concluded that the implementation of these actions aims at improving the logistics process and that by systematizing all company processes, training and recycling employees, logistics costs will be reduced.

**Keywords:** Logistic costs. Orders returned. Cost savings.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1 Logística .....	13
2.2 Gestão de Custos Logísticos .....	14
2.3 Transporte .....	16
2.4 Armazenagem .....	16
2.4.1 Equipamentos para a armazenagem .....	17
2.5 Ferramentas de gestão da qualidade .....	18
2.5.1 Fluxograma .....	18
2.5.2 5W 1H .....	19
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	21
3.1 Abordagem Metodológica .....	21
3.2 Caracterização da Pesquisa .....	21
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins .....	21
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios .....	22
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados .....	23
3.3 Instrumentos de Pesquisa .....	23
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa .....	24
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa .....	25
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados .....	25
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	26
4.1 O Processo Logístico para Entrega de Produtos .....	26
4.2 Identificação dos principais fatores que geram custos logísticos .....	29
4.3 Plano de Ações para Melhorias (5W1H) .....	29
4.4 Implementação do Plano de Ação .....	33
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>ANEXOS</b> .....	38
<b>APENDICE A</b> .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado atual, a logística de transporte representa um dos pilares para o sucesso das empresas, constituindo-se como um fator de extrema importância para a conquista de um lugar de destaque perante a concorrência. Independentemente do porte ou do segmento do negócio, os empreendedores devem implementar estratégias capazes de driblar as dificuldades impostas pelo cenário brasileiro para as operações de distribuição, armazenagem e entrega de insumos e produtos, alcançando o sucesso dos negócios no mercado, cada vez mais conectado e globalizado.

A logística de transporte pode ser definida como o ramo da logística responsável pela ideal para transportar a maior quantidade de mercadorias com o menor custo, e de maneira mais rápida. Assim, além de concentrar boa parte dos custos logísticos, o transporte de mercadorias tem impacto transversal no desempenho das organizações a curto, médio e longo prazo.

Como se não bastassem os problemas gerados pela insegurança no transporte de cargas devido aos altos índices de roubo e as lacunas causadas pelo mau emprego da tecnologia, os empreendedores e gestores precisam lidar com outro fator extremamente prejudicial para a qualidade do serviço de entrega. Isto é, as más condições das estradas, infraestrutura precária, falhas na pavimentação das rodovias, sinalização ineficiente e trajetos extensos e mal planejados elevam os custos da logística de transporte e causam um aumento tanto na quantidade de tempo necessária para realizar as entregas quanto nos danos causados às mercadorias devido a acidentes ou falhas no armazenamento.

É preciso garantir a consolidação de rotinas de trabalho flexíveis e atualizadas, para que sejam capazes de acolher as demandas em constante alteração e acompanhar o aumento do nível de exigência do mercado. Os gestores devem estar bem atentos ao perfil do consumidor moderno, cada vez mais consciente dos seus direitos e mais exigente no que diz respeito à qualidade do processo de entrega, evento que representa outro grande desafio da logística de transporte. Vale ressaltar que transportar a mercadoria sem qualquer avaria e dentro do prazo proposto para o cliente no momento da compra não é uma tarefa simples para as empresas brasileiras.

Por meio de geocodificação e ao planejamento de rotas, além das ações preventivas contra o roubo de cargas e do emprego qualificado da tecnologia, as empresas podem melhorar seu desempenho e construir um relacionamento de confiança com seus clientes a

partir da eficiência e rapidez nas entregas, tornando-se um fator de extrema importância para a fidelização de cliente se permitindo que as empresas tenham um desempenho superior ao de seus concorrentes.

Nesse sentido, é preciso lembrar que os negócios e o mercado estão em constante evolução, desafiando empreendedores e gestores a tornarem-se cada vez mais comprometidos com a qualificação das ações efetivadas pelas empresas e também das pessoas que conduzem tais ações.

Diante desse cenário, a logística de entrega é um desafio e uma oportunidade de crescimento para as empresas, desde que elas se proponham a otimizar suas práticas e a trabalhar de forma constante pela melhoria dos resultados em todas as ações efetivadas desde o momento que o produto sai do estoque até a hora em que ele chega às mãos do consumidor. Nesse sentido, a empresa em estudo é uma distribuidora de bebidas, que vem se expandindo no mercado atual devido à sua última aquisição, a qual consistiu em uma nova frota composta por 6 (seis) carros e 1 (um) caminhão baú de médio porte.

Tendo em vista esse crescimento, a empresa em estudo possui o intuito de aperfeiçoar seus processos logísticos. Entretanto, para que ocorra a entrega em sua plenitude e eficácia, é necessário que o trabalho em equipe seja feito de forma harmoniosa. Diante do exposto acima, surgiu a seguinte questão: **Como aperfeiçoar o processo logístico, para que o mesmo atenda com eficiência toda a demanda da empresa em estudo?**

O presente trabalho tem por objetivo propor e implementar ações de melhorias no processo logístico de distribuição de mercadoria de uma distribuidora localizada em Aracaju – SE. E os objetivos específicos correspondem a Mapear o processo de entrega de produtos, assim como identificar os principais fatores que geram custos logísticos para, posteriormente, propor melhorias por meio da ferramenta 5W1H e implementá-las na organização.

A Distribuidora Couber Ltda. é uma revendedora autorizada do Grupo Heineken, possui natureza jurídica é do tipo Sociedade Empresarial Limitada e trata-se de uma empresa de médio porte, com um quadro de 200 colaboradores.

A Couber iniciou suas atividades em 1998, distribuindo em Aracaju, sua sede e em mais quatorze cidades do estado de Sergipe os produtos do Grupo Schincariol. Em 2011, Kirin Holding Company adquiriu o controle acionário pleno da Schincariol. Em junho de 2017, Heineken adquiriu o Grupo Kirin Holding Company no Brasil, passando a administrar toda a rede de distribuição.

A empresa atua no ramo comercial, tendo como atividade principal a venda e a distribuição dos produtos do portfólio Heineken Brasil, através dos diversos segmentos mercadológicos. Os principais produtos da empresa é a comercialização de cervejas, refrigerantes, águas, sucos e energéticos, que são comercializados e distribuídos em mais de 6.000 pontos de vendas. A população total da área de atendimento da revenda corresponde a 1.803.656 habitantes.

Os principais concorrentes no estado de Sergipe são o Grupo Petrópolis, Ambev, Grupo Edson Queiroz, Coca-Cola e Proibida.

Justifica-se esse trabalho devido a sua importância para organização, e o autor ser um colaborador da empresa, facilitando a realizações da mesma. Alinhado com o objetivo geral de propor melhorias, este trabalho foi realizado com o intuito de colocar em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, a partir da integração entre faculdade e empresa, na aplicação de conceitos, técnicas e métodos para a resolução de problemas do dia a dia profissional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentadas questões teóricas e conceituais que darão o embasamento necessário ao desenvolvimento deste trabalho.

### 2.1 Logística

Para Bowersox e Closs (2007, p.229), a logística tem por objetivo disponibilizar onde quer que seja, produtos e serviços de acordo a necessidade e desejos. Neste sentido, Ballou (2010, p.24) explica que,

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 2010, p.24)

Em suma, o transporte e a armazenagem de produtos são as principais atividades desenvolvidas na Logística.

Somuyiwa (2010, p.103) relata que: “Quando um produto é necessário e tem disponibilidade no local, a logística adicionou o objetivo lugar, e quando ele é entregue na hora certa, adicionou o objetivo tempo.” Então, a finalidade da logística pode ser entendida como conseguir o melhor valor percebido para o cliente. Em suma, afirma o autor que “a logística está tentando maximizar a diferença entre o valor percebido e os custos reais.”

Para Lingling e Yong (2011, p. 49), a logística moderna pode ser definida como uma “ação estratégica”, existente para que a demanda do cliente seja atendida, utilizando-se de ferramentas que possam destacar sua eficiência e eficácia tornando-a competitiva entre as empresas.

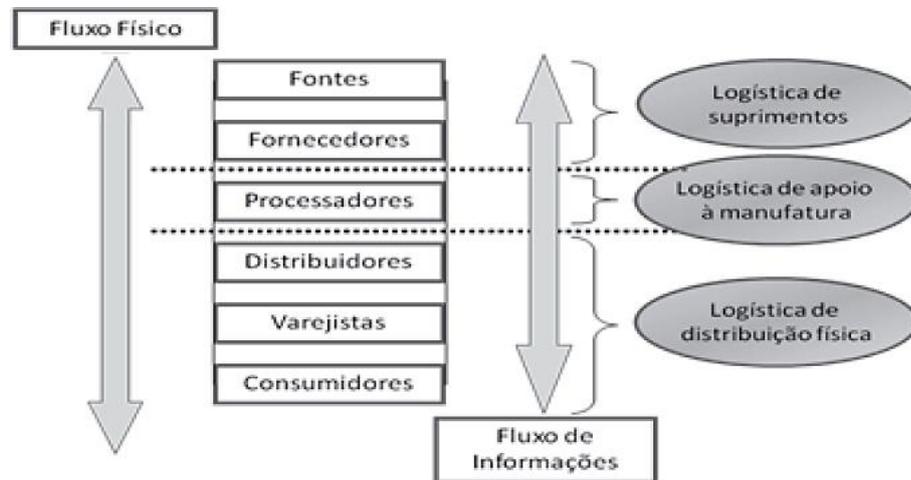
Bowersox e Closs (2007, p. 236), explicam que o processo logístico possui fluxos físicos e de informações, são eles:

O físico inicia-se da fonte de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor, agregando valor ao processo logístico no momento adequado da movimentação do estoque, ou seja, quando disponível no local e quando são desejados.

E o fluxo de informações identifica e supre as demandas em todas as fases do processo logístico, conforme apresentado na Figura 1, com foco no menor espaço de tempo, maior

qualidade, visando o menor custo ou desperdício.

Figura 1 - O fluxo físico da logística



Fonte: Bowersox; Closs (2007) *apud* Cscmp (2012, p. 102)

Bowersox; Closs (2007) *apud* Cscmp (2012, p. 102), discorrem que o fluxo da logística resume-se em acatar os pedidos dos clientes, verificar a disponibilidade do estoque e programá-lo. É movimentar o fluxo de informações gerado pela necessidade de cada cliente que é iniciado a partir do pedido. Que deve ser entendido, planejado e executado criando um valor na cadeia. Daí, seguindo uma estrutura dinâmica:

- Logística de suprimento – onde está a fonte do produto, os fornecedores.
- Logística de apoio à manufatura – Onde acontece os processos para a distribuição pela programação e reprogramação do estoque.
- Logística de distribuição – caminho percorrido do produto até o consumidor final.

Conforme estudo realizado pelo Conselho de Profissionais de Gestão de Cadeia de Suprimentos - CSCMP (2012, p. 25), o gerenciamento da cadeia de suprimento é a parte importante da logística, pois é nela que são feitos o planejamento, implantação e controle competente do “fluxo a frente e a reverso de bens, serviços e informações”, buscando sempre atender às necessidades dos clientes desde a origem até o consumidor final. Logo, o fluxo físico é bidirecional e inclui a logística reversa.

## 2.2 Gestão de Custos Logísticos

Para Lalonde e Pohlen (1996, p.23), a redução dos custos logísticos pode acontecer eliminando atividades que não agregam valor tais como: inspeção de recebimentos de entrada,

processamento de reclamações, ou controle de qualidade dos embarques de saída. Ainda para o autor, uma empresa pode adotar o intercâmbio eletrônico de dados (EDI) de forma a se consolidar, diminuindo os custos para parceiros a montante (*outbound*), eliminando toda a papelada desnecessária com entrada de dados e faturamento, já os parceiros, a jusante (*inbound*) poderiam ser beneficiados com avisos antecipados, transferência monetária eletrônica, e colocação dinâmica de pedidos. A sistematização seria uma aliada redução dos custos.

Segundo Freire (2000, p.34), as atividades de planejar, implantar e controlar todos os materiais e serviços de entrada, saída e em processos de descarte, desde a origem até o consumo são custos logísticos.

Segundo Kaminski (2004, p. 39), a gestão de custos pode ocorrer com correta alocação de recursos; controle de estoques; decisões sobre terceirização; gerenciamento do custo versus nível de serviço prestado; eliminação de gargalos; avaliação de desempenho do sistema e melhora nos processos. Dessa forma, a gestão de custos logísticos se torna importante, pois quando existe esse tipo de gerenciamento, conseqüentemente, a tomada de decisão é favorecida na organização.

Segundo Engblom *et al.* (2012, p. 17), os custos logísticos estão organizados em seis componentes: transporte, armazenagem, manutenção do inventário, administração, embalagens e custos indiretos da logística. Para entender melhor essa classificação a seguir o Quadro 1.

**Quadro 1 - Elementos dos custos logísticos**

CUSTOS LOGÍSTICOS	BREVE DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
<b>CUSTOS DE COMPRAS</b>	São os custos de criação e manutenção de um relacionamento com fornecedores. Envolvem o processo de negociação.	Custos com a avaliação e certificação de fornecedores e o processo de aquisição.
<b>CUSTOS DE ARMAZENAGEM</b>	São os custos de centros de distribuição (CD), armazenagem/ expedição e manuseio de produtos.	Custos com a movimentação de produtos internamente e a manutenção de inventários; nº de CDs; custos fixos.
<b>CUSTOS DE PRODUÇÃO</b>	São os custos de embalagens, lotes, planejamento e controle de produção.	Custos com a especificação e adequação de produtos para a produção: <i>setup</i> de máquinas; tempo de parada.
<b>CUSTOS DE DISTRIBUIÇÃO</b>	São os custos de transporte na entrega ou recolha de produtos.	Custos com fretes, transferência, coleta, entrega e recolha de produtos; custos de manutenção e combustível da frota.
<b>CUSTOS DE TRANSAÇÃO</b>	São os custos para detectar a necessidade de materiais, tanto na fase de reposição (suprimentos), como de apoio à manufatura (produção) e a distribuição (vendas).	Custos com processamento e transmissão de pedidos; comunicação; tecnologia da informação.
<b>CUSTOS DE SERVIÇO</b>	São os fatores que fazem com que o cliente escolha um produto em detrimento de outro. A chave é detectar custos desnecessários na cadeia ou determinar maneiras em que uma função final possa ser melhorada.	Custos para melhorar a eficiência e eficácia no atendimento ao cliente; fatores estratégicos de negócio; valor adicionado.

Fonte: Adaptado de Zeng; Rosseti (2003) *apud* Souza *et al.* (2014, p. 7)

Em suma, o transporte e a armazenagem de produtos são as principais atividades desenvolvidas na logística. Pois, a logística trata-se de uma atividade do terceiro setor da economia, portanto, não fabrica, ou seja, recebe dos fabricantes, acondiciona e distribui para suprir a necessidade da cadeia de suprimentos.

### **2.3 Transporte**

Conforme Bowersox (2007, p. 26), no Brasil, a logística é uma atividade chave que envolve custos muito elevados, principalmente o transporte. Portanto, empresas têm buscado ser mais atentas à condução dos produtos, procurando ser mais eficiente no meio de transporte, de acordo com suas necessidades. Para o autor, existem cinco tipos de modais de transporte básicos: Ferroviário, Rodoviário, Aquaviário, Dutoviário e Aéreo, no entanto, é importante ressaltar que para escolher a melhor forma de transporte, deve-se considerar o tipo do produto, a quantidade, distância e o tempo de entrega.

Para entender as vantagens de cada um, precisa-se elencar alguns fatores como a distância a ser percorrida, o volume e o peso da carga e a natureza do produto. Quando feita a escolha, do tipo de transporte mais adequado, as empresas precisam ser cautelosas, buscando comparar os custos logísticos para justificar o valor do serviço, explica (BALLOU, 2010, p. 29).

Além do transporte, o processo de armazenagem também é uma das atividades da logística que gera custo, pois a produção em grande escala gera processos de estocagem e quando chega a distribuição, precisa-se armazenar o produto fim. Esse processo de estar tratado no tópico a seguir.

### **2.4 Armazenagem**

Para Ballou (2010, p. 45), “a armazenagem permite a redução dos custos de transporte e a possibilidade de aquisição de lotes maiores, impactando em um melhor ganho de escala.” Ainda, saber com exatidão a localização dos locais de armazenagem e distribuição, gera a oportunidade de aumento da participação da empresa no mercado, uma vez que, não haverá conflito de dados e informações, e reduzir o tempo de atendimento ao cliente.

Conforme Closs (2007, p. 223), há três alternativas de armazenagem,

Os depósitos próprios, públicos ou contratados, e, cada empresa escolhe aquele que pode lhe proporcionar melhores resultados econômicos e qualidade nos serviços. Na armazenagem, há a entrada e a saída de

mercadorias, já que as mesmas, normalmente, não são produzidas e consumidas no mesmo local. A movimentação dos produtos dentro do depósito tem como objetivo a separação de cargas conforme as necessidades dos clientes.

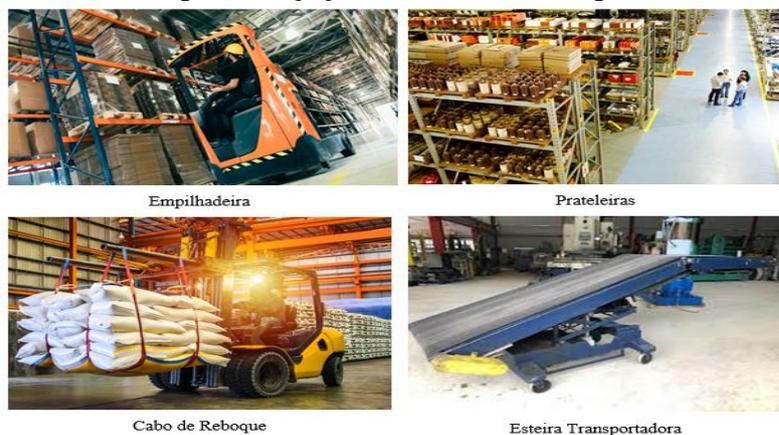
Para isso, continua Closs (2007, p. 223), “deve-se ter um gerenciamento desse manuseio para evitar qualquer tipo de insatisfação do consumidor final.” O depósito próprio para ter autonomia e controle do armazém, é preciso que a empresa tenha o depósito próprio, dessa forma, “tem sido a opção de várias empresas mesmo quando se terceiriza os serviços envolvidos nas operações de estocagem” completa o autor. Quando se terceiriza o depósito, a empresa tem o direito de fazer exigências no contrato, de acordo com a modalidade do produto, podendo acompanhar todo o processo de estocagem.

Segundo Bowersox e Closs (2007, p. 225), o manuseio de produtos pode ser dividido em três etapas: recebimento, manuseio interno e a expedição. Para essas etapas, são exigidos equipamentos específicos podendo ser mecanizados, semiautomatizados, automatizados ou baseados em informação.

#### 2.4.1 Equipamentos para a armazenagem

Para Bowersox *et al.* (2007, p. 226), dentre os equipamentos utilizados no processo de armazenagem dispostos na Figura 2, estão: a) A empilhadeira, que movimenta as caixas horizontalmente ou verticalmente; b) A paleteira, que é basicamente utilizada para carga e descarga, separação e acumulação; c) O cabo de reboque, que é muito utilizado na separação de pedidos; d) O veículo de reboque; e) A esteira transportadora, que consiste em duas ou mais polias que movimentam uma superfície, na qual os produtos são transportados.

Figura 2: Equipamentos de armazenagem



Fonte: Longa (2017).

Além desses equipamentos algumas ferramentas são fundamentais para facilitar o processo de melhoria da logística da empresa em estudo, tais como a Fluxograma e 5W1H.

## **2.5 Ferramentas de gestão da qualidade**

Sobre as ferramentas de gestão da qualidade, Fotopoulos (2009, p. 564), afirma que,

As ferramentas de gestão da qualidade e técnicas são métodos práticos, são meios ou mecanismos que podem ser aplicados a tarefas específicas. Entre outras coisas, eles são usados para facilitar melhorias e mudanças positivas.

Dentre as ferramentas de gestão da qualidade, o fluxograma se destaca por ser uma ferramenta muito eficiente para visualização do processo produtivo, e a ferramenta 5W1H se destaca por ser eficiente e facilitadora para a visualização e implementação do processo analisado. Estas ferramentas estão apresentadas no subtópico a seguir.

### **2.5.1 Fluxograma**

Segundo Oliveira (2009, p.260) *apud* Mendes (2016, p. 25),

Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis ou unidades organizacionais envolvidas no processo.

Conforme Peinado e Graeml (2007, p. 150-151), fluxogramas são figuras que representam a sequência de atividades realizadas em um processo com o objetivo de facilitar sua análise. É um recurso visual amplamente útil para analisar, visualizar oportunidades de melhorias e possibilidades de organizar e aumentar a eficiência dos processos produtivos. Através da utilização desse recurso visual, juntamente com um senso analítico técnico e crítico é possível identificar melhorias no processo e tornar seu fluxo suave e mais eficiente conforme apresenta a Figura 3.

Para Souza (2016, p. 33), o fluxograma é uma ferramenta eficiente e objetiva, que mapeia e permite visualizar os procedimentos de processo produtivo e entender as etapas previamente determinadas.

De acordo com Peinado e Graeml (2007, p. 216) *apud* Souza (2016, p. 33), esta ferramenta permite descrever a ordem de operações do processo produtivo.

Figura 3: Principais simbologias usadas no fluxograma.

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
	Operação: ocorre quando se modifica intencionalmente um objeto em qualquer de suas características físicas ou químicas, ou também quando se monta ou desmonta componentes ou partes.	Martelar um prego, colocar um parafuso, rebitar, dobrar, digitar, preencher um formulário, escrever, misturar, ligar e operar máquina etc
	Transporte: ocorre quando um objeto ou matéria prima é transferido de um lugar para outro. Obs: apenas o manuseio não representa atividade de transporte.	Transportar manualmente ou com um carrinho, por meio de uma esteira, levar a carga de um caminhão, levar documento de um setor a outro etc
	Espera ou demora: Ocorre quando um objeto ou matéria prima é colocado intencionalmente numa posição estática. O material permanece aguardando processamento ou encaminhamento.	Esperar pelo transporte, estoques em processo aguardando material ou processamento, papéis aguardando assinatura etc
	Inspeção: Ocorre quando um objeto ou matéria prima é examinado para sua identificação, quantidade ou condição de qualidade.	Medir dimensões do produto, verificar pressão ou torque de parafusadeira, conferir quantidade de material, conferir carga etc.
	Armazenagem: ocorre quando um objeto ou matéria prima é mantido em área protegida específica na forma de estoque.	Manter matéria prima no almoxarifado, produto acabado no estoque, documentos arquivados, arquivos em computador etc

Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007, p. 151-152)

A Figura 3 exhibe os símbolos que podem ser usados para a criação lógica do fluxograma e suas definições.

### 2.5.2 5W1H

Para Paladini (2012, p. 41), as ferramentas da qualidade são métodos bem definidos que podem ser utilizados, para facilitar o processo de melhoria contínua em um processo produtivo, valendo-se de “[...] dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento e mecanismos de operação [...]”

É uma ferramenta que permite estruturar as ações e os respectivos responsáveis por sua implementação, segundo Veras (2009, p.19-20), que também pode ser utilizada, de acordo com Carpinetti (2012, p. 134), em forma de tabela para acompanhar e implementar as ações de melhoria. De acordo com estes dois autores, as letras que formam o seu nome são os elementos que a compõem, sendo que, 5W1H vem das palavras em inglês:

- *What* (o quê? – descrição das ações a serem implementadas);

- *Why* (porquê? – justificativa)
- *Where* (onde? – local onde será implementada a ação);
- *Who* (quem? – quem será responsável pela ação);
- *When* (quando? – Quando cada ação será implementada);
- *How* (como? – Como a ação será implementada);

Ballestero-Alvarez (2012, p. 164-165) afirma que é uma técnica bastante prática, simples e de grande utilização no auxílio do desenvolvimento da análise e do problema a ser resolvido, como também no planejamento das etapas de um projeto, pois, com o seu uso, é possível identificar os pontos mais relevantes de qualquer projeto.

De acordo com Moraes (2013, p. 35), a ferramenta 5W1H é a mais utilizada para se elaborar plano de ação, pois é uma das melhores maneiras para se chegar aos objetivos inicialmente definidos pela empresa. Nesse plano de ação, são definidas quais atividades ou ações precisam ser feitas, os responsáveis, o prazo para que seja realizada, o local, a justificativa e a maneira que deve ser realizada.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, será apresentada a metodologia que foi escolhida na pesquisa para explicar a natureza e as ferramentas de pesquisas e de estudos dos dados coletados.

Segundo Vanice (2009, p. 69), são várias possibilidades para se executar uma investigação e o fim almejado é o da comprovação ou refutação das hipóteses levantadas.

#### **3.1 Abordagem Metodológica**

Segundo Robert (2015, p.26), estudo de caso é um tipo específico de pesquisa. O termo é similar àqueles usados para se referir a outros tipos de pesquisas, como um experimento, um levantamento e uma pesquisa histórica. Pesquisa de estudo de caso é, então, um rótulo mais formal (novamente, como pesquisa experimental, pesquisa de levantamento de dados e pesquisa histórica).

Este trabalho é um estudo de caso, que foi realizado na Distribuidora Couber Ltda em Aracaju – SE, onde se analisou a adequação do processo distribuição de mercadorias da empresa em estudo.

#### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

De acordo com Miranda Neto (2011, p. 42), a pesquisa científica é uma atividade com o propósito de tentar responder às indagações mais significativas e pode ser caracterizada quanto aos objetivos ou fins, quanto aos objetos ou meios e quanto ao tratamento dos dados, conforme relatado por Ubirajara (2014, p.116).

##### **3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins**

Conforme Vergara (2000, p. 53), quanto aos objetivos ou fins, a pesquisa caracteriza-se como:

Exploratória: A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses;

Descritiva: A pesquisa descritiva visa à descrição das características de determinada

população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações variáveis;

Explicativa: A pesquisa explicativa objetiva trazer explicação de prováveis relações existentes entre uma variável e outra;

Sendo assim, pode-se entender que a pesquisa estudada é exploratória e descritiva. Caracteriza-se como exploratória em função de ser um campo novo para a empresa em estudo, a qual necessita de adequação do seu processo logístico através da investigação das ocorrências de devolução, e descritiva porque descreve as características e todo o mapeamento do processo logístico até chegar ao consumidor final.

### 3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

De acordo com Gerhardt (2009, p.32), quanto aos meios ou objetos a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial. A pesquisa bibliográfica é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

De acordo com Sá-Silva *et al.* (2009, p.3), a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A diferença encontra-se nas fontes, ou seja, são documentos que não receberam tratamento analítico. Quanto a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, realiza-se coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

Segundo Santos (2012, p.20), se não possui uma teoria definida, seu objeto não pode aparecer. Pois não basta apenas afirmar que se vai estudar algo para que esse algo se transmute imediatamente em objeto científico de estudos.

Dessa forma, este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica em função da obtenção de informações a partir de livros, monografia, artigos que já abordaram o tema estudado e pesquisa de campo, pois o problema foi mapeado através de observação direta e com presença no local de estudo.

### 3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados

Uma pesquisa quanto ao tratamento de dados pode ser quantitativa ou qualitativa, ou ainda, ter as duas abordagens de dados. Diz-se quantitativa quando os dados coletados são mensuráveis e, qualitativa no que concerne à análise de compreensão, de interpretação do problema ou fenômeno, segundo (UBIRAJARA, 2013, p. 47).

Quando há um levantamento quantitativo de dados e a interpretação desses dados, tem-se nesse caso, um exemplo das duas abordagens, quantitativamente ou qualitativamente. Dito isto, não se ignora por que várias monografias trazem a abordagem mista quantiqualitativa, ou qualiquantitativa, sendo mesmo, aglutinadas, ou dois tipos separados numa mesma pesquisa quando a pesquisa não só levanta dados, descrevendo-os quantitativamente, via medidas estatísticas, como busca, também, analiticamente em profundidade, explicações qualitativas que justifiquem os parâmetros do fenômeno ou problema medidos ou estudados separadamente (UBIRAJARA, 2013, p.47).

Segundo Rampazzo (2005, p. 58), a pesquisa qualitativa questiona e põe em dúvida o valor da generalização, enquanto a pesquisa quantitativa tem como alvo chegar a princípios explicativos e a generalizações.

De acordo com Zanelli (2014, p. 598), a pesquisa quantitativa é geralmente identificada com as ciências naturais, parte pressuposto de que os fenômenos são mensuráveis e inicialmente, assumiu que os contextos organizacionais e as situações de trabalho seriam uma realidade.

Nesse contexto, a pesquisa em estudo se classifica como quantitativa e qualitativa, pois os dados foram mensurados e analisados, fazendo uma interpretação dos mesmos de forma simplificada e coerente.

### 3.3 Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de pesquisa conforme Lakatos e Marconi (2009, p. 228) são: questionários, entrevistas e observação.

“Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (ANDRADE, 2009, p. 7).

A entrevista segundo Lakatos; Marconi (2009, 229), "representa uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador tem um contato mais direto com a pessoa, no sentido de se

inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto. Entretanto, as entrevistas estruturadas são aquelas nas quais as questões e a ordem em que elas comparecem são exatamente as mesmas para todos os respondentes”. Logo, explica os autores que “todas as questões devem ser comparáveis, de forma que, quando aparecem variações entre as respostas, elas devem ser atribuídas a diferenças reais entre os respondentes”.

De acordo com Lakatos; Marconi (1996, p. 79) “observação também é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade”.

Pois ela fornece ao pesquisador,

[...] identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. A observação também obriga o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade.

Neste trabalho, a coleta de dados foi realizada através de acompanhamento no quadro de evolução logística fornecidos pela empresa em (anexo), questionário aplicados aos funcionários do setor administrativo e logístico, e observação da movimentação logística afim de identificar os problemas logísticos da organização.

### **3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa**

O universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (Vergara, 2007, p. 215).

Neste estudo de caso o universo da pesquisa correspondeu a uma empresa brasileira do segmento de logística de distribuição, sendo escolhida como unidade de pesquisa a Distribuidora de Bebidas Couber – sua matriz, localizada em Aracaju, com filiais em mais quatorze cidades do estado de Sergipe. Seus principais produtos são do Grupo Schincariol. A empresa atua no ramo comercial, tendo como atividade principal a venda e a distribuição dos produtos do portfólio Heineken Brasil, através dos diversos segmentos mercadológicos.

Para a amostra dessa pesquisa foram selecionados quatro (4) funcionários do setor administrativo e logístico, para responder um questionário (no apêndice) com dez (10) perguntas objetivas e cinco (5) perguntas subjetivas, como o objetivo de entender o funcionamento e problemática da logística.

### 3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Segundo Cooper (2016, p. 250), variáveis em estudo em uma pesquisa podem ser classificadas como objetos ou propriedades. Os objetivos incluem conceitos da experiência comum, como itens tangíveis, e coisas que não são concretas, como genes, atitudes e pressões de grupos. Os pesquisadores não medem objetivos ou propriedades, e sim indicadores de propriedades ou indicadores das propriedades de objetos. As variáveis devem ser mensuráveis. Assim, uma variável é tudo o que pode assumir valores diferentes, desde o ponto de vista quantitativo ou qualitativo. Baseando-se nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores deste trabalho estão listados no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 - Variáveis e indicadores da pesquisa**

<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>
Mapeamento do processo logístico	Fluxograma
Levantamento de dados relacionados aos custos logísticos.	Observação, Documento e Questionário
Proposta de ações de melhoria do processo logístico	5W1H

Fonte: Dados do Autor da Pesquisa (2019)

### 3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Segundo Paes (1997, p. 36), de posse de todos os dados, o especialista estará habilitado a analisar objetivamente a real situação dos serviços de arquivos e a fazer seu diagnóstico, para formular e propor alterações e medidas mais indicadas, em cada caso, a serem adotadas no sistema a ser implantado. Trata-se de verificar se estrutura, atividades e documentação de uma instituição correspondem à sua realidade operacional. O diagnóstico seria, portanto, uma constatação dos pontos de atrito, de falhas ou lacunas existentes no complexo administrativo, enfim, das razões que impedem o funcionamento eficiente do arquivo. Para elaboração do relatório optou-se pelos recursos do pacote office, especialmente o *Word* e *Excel*.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção, será demonstrada a análise do resultado deste estudo de caso realizado na Distribuidora de Bebidas Couber no ano de 2019.

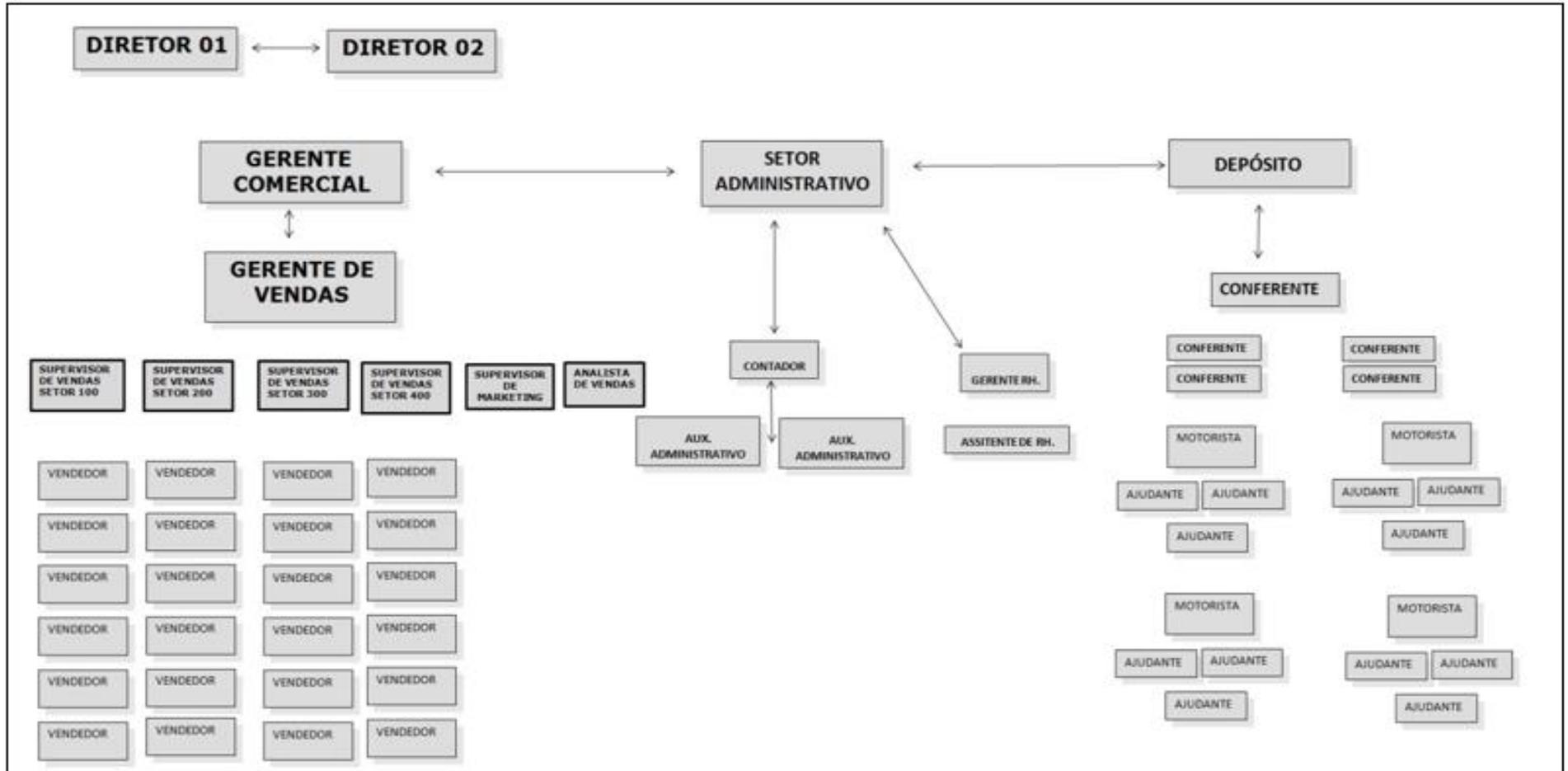
### **4.1 O Processo Logístico para Entrega de Produtos**

O processo de entrega de produtos da Distribuidora de Bebidas Couber inicia a partir do contato com o cliente através do vendedor e finaliza na entrega do produto pelo motorista. Nesse processo, estão envolvidos vários setores da empresa como: Administrativo - Contabilidade - Comercial - Vendas e Depósito. Assim, como também diversos colaboradores - supervisor - vendedor - conferente - ajudante - motorista. Como apresentado na Figura 4, a representação do organograma da empresa demonstrando os setores que estão interligados no processo da entrega da mercadoria até chegar ao cliente final através dos canais de distribuição.

O processo de distribuição visa proporcionar um serviço de alto nível aos clientes, mas ao mesmo tempo visa manter os custos operacionais e de capital baixos. Ou seja, a Couber é uma empresa de distribuição autorizada, que através de sua equipe de vendas, atende autosserviço de pequeno e médio porte local e assim como varejo. Além desse segmento, também atende outros atacadistas regionais tais como: Fasouto e Tabajara que atendem tanto no atacado quanto no varejo. Da mesma forma, atende a grandes varejistas que são das redes nacionais como Cenconsud, Makro, Assaí, Atacadão - sendo estes que trabalham com atacado e varejo.

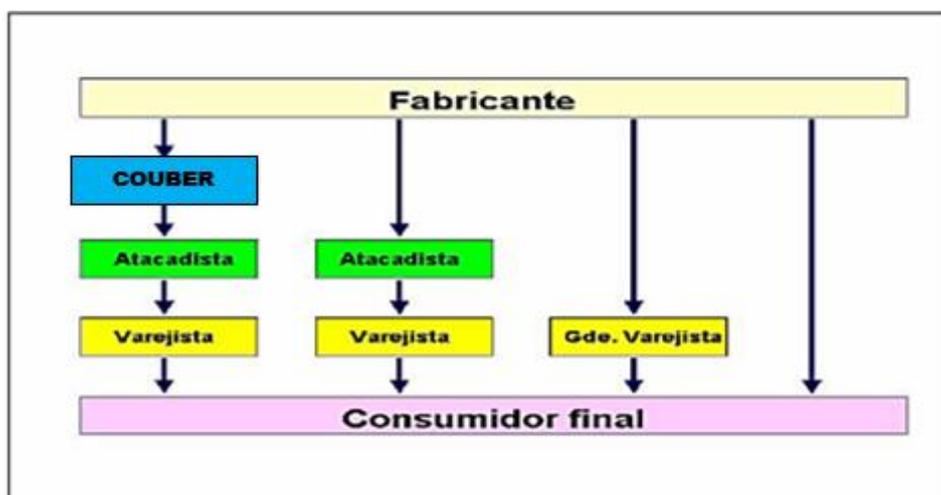
Os canais de distribuição dizem respeito ao movimento dos produtos acabados da empresa para seus clientes imediatos; no caso de indústrias, o fluxo vai de suas fábricas ou depósitos para estabelecimentos comerciais, como atacadistas, distribuidores ou varejistas, que é o caso da empresa em estudo, que disponibiliza as mercadorias para os consumidores finais, conforme representado no fluxograma da Figura 5.

Figura 4: Organograma da Distribuidora Couber



Fonte: O Autor (2019)

Figura 5: Canais de distribuição



Fonte: Bertaglia (2009) – Adaptada pelo autor.

A movimentação dos produtos ocorre da seguinte forma: A distribuidora é uma revenda autorizada do grupo Heineken onde compra produtos do fabricante. A Couber revende através da sua equipe de vendas aos atacadistas e varejistas, – de forma que o vendedor visita os clientes e tiram os pedidos que são coletados pelo sistema e as cargas são montadas com a equipe logística para entrega no dia seguinte. Daí os atacadistas suprem os varejistas, onde são atendidos auto serviço de pequeno e médio porte local e varejo. Por fim chega ao consumidor final.

No entanto, é importante destacar que durante o mapeamento do processo logístico foi observado que a empresa em estudo possui uma frota muito antiga gerando um alto custo por hectolitro, principalmente, por causa da manutenção e consumo. Também, em relação a mão de obra, foi observado que é desqualificada para o cargo (motorista e ajudante), ou seja, favorece a entrega do pedido em lugares errados, acarretando a ida duas vezes ao mesmo local aumentando, assim, o custo com combustível e novos produtos; além do mais, quando os mesmos não manuseiam os produtos com o cuidado necessário e com noções de segurança acabam danificando embalagens ou o próprio produto, gerando mais custos para a empresa.

Nesse contexto, os problemas observados durante a realização desta pesquisa que afetam o desempenhar de funções na empresa em estudo são: o atendimento ao cliente não é bem feito; o vendedor expede o pedido sem muita informações; o supervisor que não consegue controlar a demanda de pedidos que podem ter erros; a contabilidade que não confere dados e emite formas de pagamento; o pedido que é liberado para logística com erros;

a logística que encaminha de forma incompleta ou sem informações do cliente final a liberação ao armazém que carrega os caminhões; os caminhoneiros que não manuseiam as mercadorias de forma adequada.

Com base nessas informações, treinamentos que qualifiquem tanto os colaboradores quanto a gestão, buscando o comprometimento de todos para uma melhor distribuição de seus produtos torna-se fundamental na empresa em estudo.

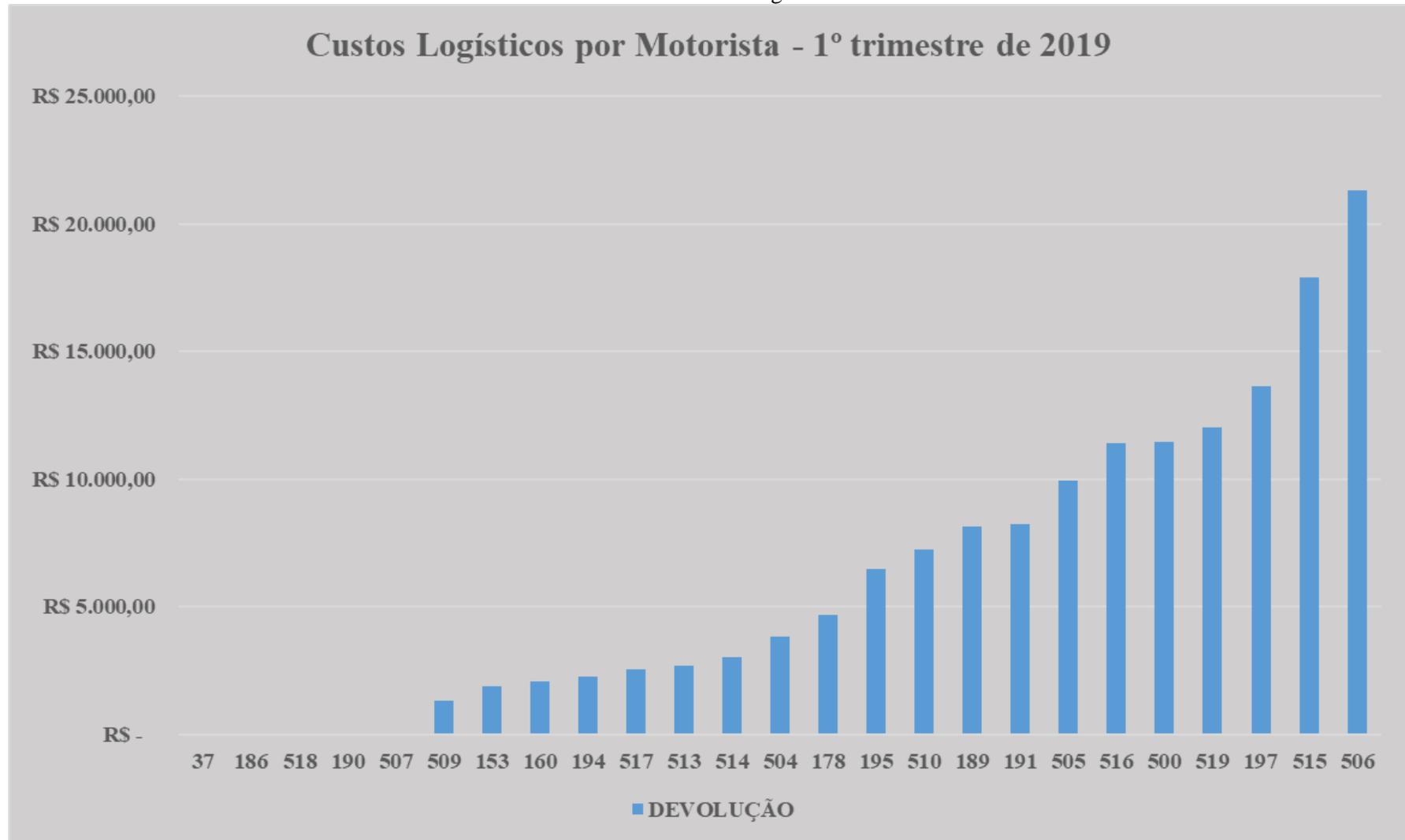
Portanto, ficou claro que quanto ao desempenho da equipe de distribuição, entende-se que distribuir é um dos processos mais importantes e depende do envolvimento e eficiência de todos os colaboradores e percebeu-se que existem falhas na empresa que não permite a eficácia da distribuição, pois apesar da empresa em estudo possuir pontos de venda geocodificados, não possui um sistema de gestão de rota (entrega), que utilize a geocodificação para otimizar a entrega evitando sobreposição de área.

#### **4.2 Identificação dos principais fatores que geram custos logísticos**

Uma vez conhecendo os aspectos gerais do processo logísticos e alguns problemas observados no item anterior, é fundamental identificar as causas que geram custos para a empresa em estudo. Logo, muitas são as funções envolvidas no processo de distribuição e, portanto, conhecer as que mais demandam custo é essencial para posterior tratamento e adequação do processo logístico. Uma análise dos relatórios e informações obtidas a partir da Distribuidora Couber, verificou-se que a principal causa do elevado custo na entrega de mercadorias corresponde à devolução de mercadorias por motoristas. Esta prática gera um alto custo, como está apresentado no Gráfico 1, onde, no primeiro trimestre de 2019, foi identificado uma média no valor de R\$ 21.317,75 para um específico motorista.

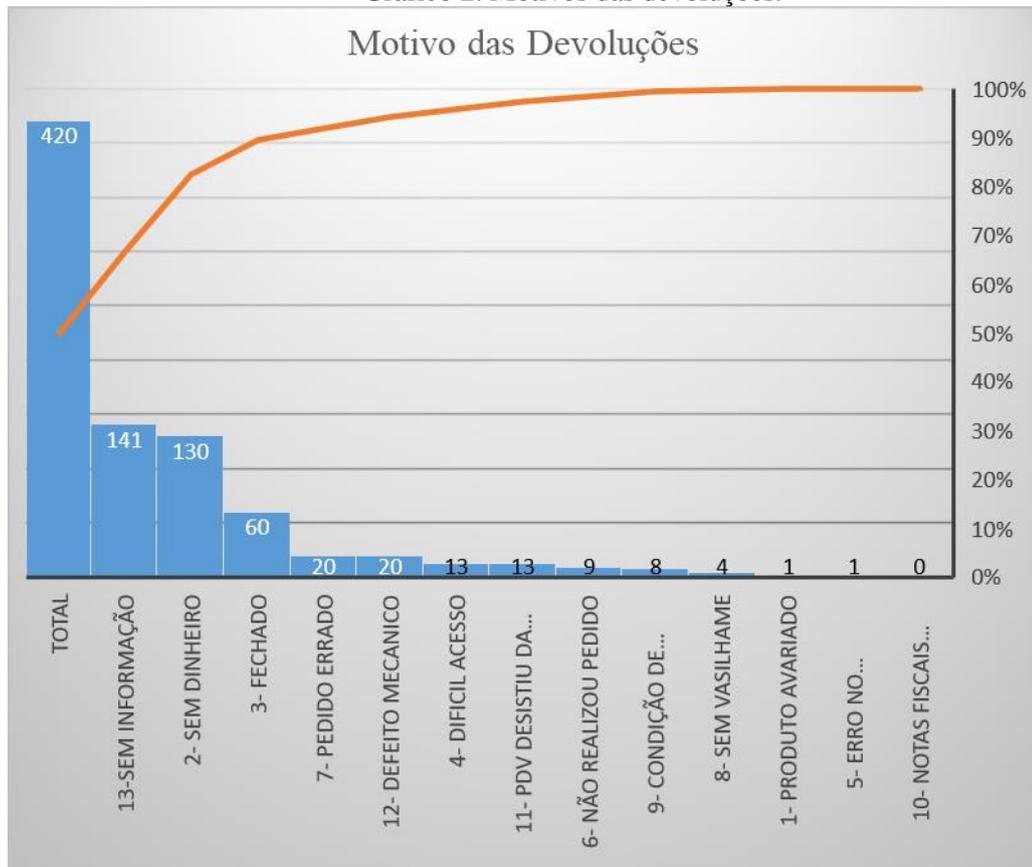
Essa devolução de mercadorias ocorre por motivos tais como: produto avariado, defeito, local de entrega fechado, entre outros conforme mostrado na Tabela 1. Nota-se que os motivos responsáveis pelo maior custo do processo logístico (devolução de mercadorias) são variados, no entanto, duas causas principais se destacam, são elas: os pedidos onde o cliente alega não poder pagar devolvendo a mercadoria (sem dinheiro 30,95%), e os pedidos que são devolvidos por não poderem ser entregues (33,57%) devido à falta de informação do cliente, como dados telefônicos, que muitas vezes configura número errado ou total inexistência de informação. É importante destacar que estes dois fatores juntos correspondem a 64,52% da devolução de mercadorias.

Gráfico 1. Custos Logísticos



Fonte: O autor (2019).

Gráfico 2. Motivos das devoluções.



Fonte: O autor (2019).

Portanto, torna-se evidente que no que se refere aos motivos que elevam os custos com a logística os grandes vilões são: Sem dinheiro - com 130 pedidos devolvidos, e sem informação - com 141 pedidos devolvidos, em um mês respectivamente. Esses motivos com maior incidência ainda não foram solucionados e acabam gerando prejuízo para empresa – uma vez que os custos não foram compensados e, assim, aumentam a cada 30 dias.

### 4.3 Plano de Ações para Melhorias (5W1H)

A partir de todas as informações analisadas, entende-se que, de forma direta, as devoluções registradas impactam nos custos logísticos. Nesse contexto, notou-se a necessidade de mudanças no comportamento empresarial e operacional, portanto, foi montado um plano de ação composto por propostas de melhorias no processo logístico para que tais mudanças possam acontecer, o qual está apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Plano de ação para melhorias**

<b>O QUE?</b>	<b>QUEM?</b>	<b>QUANDO?</b>	<b>ONDE?</b>	<b>POR QUE?</b>	<b>COMO?</b>
Treinar os vendedores para o contato com clientes	Supervisores	Até início de Novembro de 2019	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Evitar discrepâncias nos dados dos clientes	A partir de treinamento de PVD simulado – técnica de argumentação
Sistematizar todos os processos da empresa	A gerência com a autorização da presidência	Até início de Novembro de 2019	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Criar perfis de acesso e gerir melhor todos os processos administrativos e operacionais	Implantando um sistema de informações software e ferramentas que auxiliam a validação de dados dos clientes e todo o processo logístico
Realizar uma análise de todos os clientes e eliminar as discrepâncias	Vendedores e supervisores	Até início de Novembro de 2019	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Para melhorar a qualidade das informações dos clientes e evitar falhas nas entregas	Realizando uma triagem de todos os clientes que devolveram os pedidos e eliminando a falta de informações sobre eles
Treinar e reciclar os colaboradores que deverão ter acesso ao sistema	Supervisores, gerentes e diretores	Até início de Novembro de 2019	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Melhorar a qualidade dos registros – cumprimento dos prazos	Através de treinamento presencial
Reciclar e treinar os motoristas e ajudantes	supervisores e gerentes	Até início de Novembro de 2019	Em toda Unidade Operacional de Aracaju – no setor de logística e armazenamento	Maior agilidade nas entregas, evitando desperdícios e revisões fora dos prazos	A partir de treinamento de PVD simulado – técnica de argumentação
Realizar Auditoria no setor administrativo-financeiro	Auditor interno e externo (contratar uma empresa de contabilidade)	Até início de Novembro de 2019	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Para identificar as causas dos custos elevados do setor logístico	Fazer o levantamento dos custos com entrega e devolução das mesmas

Fonte: O autor (2019).

#### 4.4 Implementação do Plano de Ação

As ações sugeridas no plano de ação foram passadas a gerência e analisadas. Por conseguinte, foram tomadas atitudes que beneficiou tanto a empresa quanto colaboradores, tais como:

- ✓ Realização de treinamento com vendedores;
- ✓ Foram criadas simulações de vendas;
- ✓ Realização de treinamento e capacitação com motoristas e entregadores;
- ✓ Foram criadas rotinas para vendedores e motoristas;
- ✓ Realização de treinamento com a equipe de segurança e a introdução de uma rotina de segurança.

A partir da aceitação das sugestões de melhoria por parte do dono da empresa, o plano de ação teve excelente andamento e aceitação de todos. Em anexo, pode ser constatada proposta de melhorias aceita pelo dono da empresa, a rotina elaborada para motoristas e vendedores em 8 passos – Figuras (6, 7 e 8) em Anexo.

O treinamento foi realizado em 3 dias da semana com duração de 2:00h cada e foi bem aceito por todos. Durante o treinamento os colaboradores foram orientados a seguir uma rotina de oito passos da logística. É importante destacar que, diariamente, passou a se fazer um acompanhamento num quadro de resposta imediata, onde cada vendedor, supervisor acompanha suas metas de vendas e o andamento das entregas.

Os relatórios fornecidos pelo gerente em anotações manuscritas que costam indicadores como custo logístico, ocupação de frota útil, devolução, dispersão (Km real/Km planejado), divergência entre estoque físico e sistema, R\$ (manutenção e combustível)/Km e média de consumo por litro da frota e que aos poucos foram sendo formulados em planilha Excel demonstraram que houve uma evolução considerada nos processos, tanto administrativos quanto operacionais os quais foram sugeridos no plano de ação, tais como treinamento de pessoal e sistematização dos processos. Porém, os custos ainda não diminuíram notoriamente, pois a implementação das ações ainda está recente, e como é uma empresa de grande porte, ainda que familiar, os processos são vagarosos.

Os dados mencionados até aqui foram mostrados ao presidente da empresa, no entanto o mesmo ainda resiste a mudanças no comportamento em gerir tais problemas mencionados na subseção anterior como sistematizar todos os processos da empresa. Essa constatação pode ser justificada, por ser uma empresa de cunho familiar formada por pessoas que não possuem

formação na área e, portanto, utilizam o conhecimento empírico passado de pai para filho. Assim, a direção da empresa ainda, não acredita que novas técnicas, tais como: *software* e ferramentas como planilhas Excel, poderiam amenizar e até diminuir custos. Dessa forma, a presidência insiste em tudo manuscrito e armazenamento em arquivos.

Mediante a pesquisa feita e análise dos resultados, nota-se que a princípio não será tão simples resolver os problemas com os custos logísticos, pois existe toda uma cadeia de informações a serem processadas, desde o primeiro contato com o cliente até a entrega final da mercadoria. Dessa forma, uma distribuidora de bebidas precisa ter em seu quadro de colaboradores, pessoas que desempenhem suas funções de forma precisa e objetiva evitando falhas.,

É fundamental ressaltar também sugestões de ações como a sistematização de todos os processos administrativos e operacionais da empresa em estudo será possível identificar os pedidos que não atendem aos critérios de entrega, já previamente estabelecidos pela empresa, tais como: endereço completo, números de telefones no mínimo 2 e horário de preferência para entrega, assim como forma de pagamento e acessibilidade do local.

Ainda, por meio de geocodificação e ao planejamento de rotas, além das ações preventivas contra o roubo de cargas e do emprego qualificado da tecnologia, as empresas podem melhorar seu desempenho e construir um relacionamento de confiança com seus clientes a partir da eficiência e rapidez nas entregas. Com essas medidas, a empresa poderia diminuir os custos gerais com a logística, desde a manutenção prévia e regular dos caminhões quanto a fiscalização dos pedidos que estiverem fora dos critérios. Gerando a fidelização de seus clientes por um excelente serviço prestado.

## 5 CONCLUSÃO

Através deste trabalho realizado na Distribuidora de Bebidas Couber, pôde-se notar a importância da distribuição, a razão pela qual a logística vem ocupando cada vez mais um lugar de destaque dentro das organizações. Nesse contexto, a pesquisa procurou responder como se pode minimizar os custos da logística de distribuição e propor melhorias para empresa.

A principal finalidade deste trabalho foi - mapear o processo de entrega de produtos - identificar os principais fatores dos custos logísticos e apontar as melhorias com a ferramenta (5W1H). Baseado em todas estas considerações, mesmo a empresa ser de cunho familiar, onde a tomada de decisão torna-se paternal e não imparcial, pode-se afirmar que o gerenciamento logístico da empresa funciona, porém não como deveria pra diminuir os custos logísticos. Ainda assim, a empresa gera um diferencial nas operações, e conseqüente aumento de competitividade delas frente aos seus concorrentes.

Como resultado notou-se que os motivos pelos quais aumenta-se o custo da entrega de mercadorias são variados, destacando duas causas principais: os pedidos onde o cliente alega não poder pagar devolvendo a mercadoria – sem dinheiro 30,95%, e os pedidos que são devolvidos por não poderem ser entregues, pois não se tem a informação do cliente correta, ou seja, a falta de informação de dados telefônicos dos clientes – que muitas vezes configura número errado ou inexistente – sem informação 33,57%.

Uma vez que os resultados adquiridos durante a elaboração desta pesquisa foram apresentados à direção da empresa em estudo, a mesma optou por realizar as seguintes ações sugeridas: treinamento com vendedores; foram criadas simulações de vendas; treinamento e capacitação com motoristas e entregadores; foram criadas rotinas para vendedores e motoristas; treinamento com a equipe de segurança e a introdução de uma rotina de segurança.

Desta forma, conclui-se que o desempenho da distribuição é essencial para integração das atividades da Logística e para que esta atinja seus objetivos, é necessário sistematizar todos os processos da empresa, treinar e reciclar os colaboradores, sendo assim, mesmo que a médio e longo prazo, os custos logísticos serão reduzidos.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galvão. Logística Aplicada: **Suprimento e Distribuição Física**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BALLOU, Ronald H. logística Empresarial: **Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALDAN, Roquema. Gerenciamento de Processos de Negócio. São Paulo: Elsevier, 2014.
- BOWERSOX, Donald J.;CLOSS, David J. Logística Empresarial: O processo de  
CÉSAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas Básicas da Qualidade**. São Paulo: Editora Biblioteca 24 horas, 2011.
- CESAR, Francisco I. Giocondo. Ferramentas Gerenciais da Qualidade. São Paulo: 2011.
- COOPER, Donald R. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora AMGH, 2016.
- DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicholas J; CHASE, Richard B. Fundamentos da administração da produção. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- DAYCHOUM, Merhi. **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2016.
- FOTOPOULOS, CHRISTOS .Evangelos Psomas, (2009) "The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 Iss: 6, pp.564 – 580.
- GURGEL, Floriano. Logística Industrial. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MORAES, Giovanni. **Sistema de Gestão de Riscos - Estudos de Análise de Riscos "Offshore e Onshore"** - Vol. 2. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde Editora, 2013.
- NETO, Miranda. Pesquisa para Planejamento: **Métodos e Técnica**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- PAES, Marilena Leite, ARQUIVO: Teoria e Prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicen P, (p. 9; 150 – 152), 2007. Disponível em: <http://www.paulorodrigues.pro.br>: Acesso em: 11 Out. 2019.
- RODRIGUES, Izabel; COLMENERO, João Carlos. (2009). **Diagnóstico da Estrutura de Distribuição da Indústria Cervejeira**. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20%20enegep/9.pdf> . Acesso em: 02 mai. 2019.
- SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Ano I - Número I - Julho de 2009. **Pesquisa documental:**

**pistas teóricas e metodológicas** Documentary research: theoretical and methodological clues. Disponível em: [www.rbhcs.com](http://www.rbhcs.com). Acesso em 14 mai. 2019.

SOUZA, M., Rempel, C., & Silva, J. L. (2014). **Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso em uma empresa do setor de bebidas**. Revista De Contabilidade E Organizações, 8(21), 25-35. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rco.v8i21.61266>. Acesso em 20 mar. 2019.

SLACK, Nigel. **Estratégia de Operações**. 2. ed. Porto Alegre-RS: Artmed editora, 2008.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalho de conclusão de cursos: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE, 2013. (Caderno)

VANICE, Santos. **Trabalhos acadêmicos**. Porto Alegre: Editora AGE, 2006.

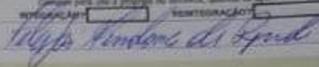
VERGARA, Sc. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Sônia. **Estatística da Qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, Organizações e trabalho**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Artmed. 2014.

ANEXOS

ANEXO 1 – LISTA DE PRESENÇA DOS COLABORADORES NOS TREINAMENTOS

HEINEKEN		LISTA DE PRESENÇA		CouBer	
TÍTULO DO TREINAMENTO: <b>TREINAMENTO PDV SIMULADO (PASSOS DO VENDEDOR)</b>					
DATA:	24/09/2019	CARGA HORÁRIA:	18 MIN	LOCAL:	SALA DE VENDAS
FORNECEDOR:	HNK BR / COUBER		<input type="checkbox"/> Regularização Legal e de Registro <input type="checkbox"/> Funcionário <input type="checkbox"/> Pessoa <input type="checkbox"/> Corporativo		
NOME INSTRUCTOR:	FELIPE REZENDE		ASSINATURA DO INSTRUCTOR:		
Nº	Nome	RG (contato: Distribuidor / Assessor sobre as empresas de seu Domínio)	Área	ASSINATURA	
21	ANDERSON SOUZA CARDOSO	Distribuidora Couber Ltda.	GERENTE COMERCIAL		
22	JOELIO LIMA SOARES	Distribuidora Couber Ltda.	SUPERVISOR DE MARKETING		
23	GENIVALDO ALVES	Distribuidora Couber Ltda.	SUPERVISOR DE VENDAS		
24	MARCOLTEUBY	Distribuidora Couber Ltda.	SUPERVISOR DE VENDAS		
25	JOAO MENEZES	Distribuidora Couber Ltda.	SUPERVISOR DE VENDAS		
26	DANIEL FERREIRA	Distribuidora Couber Ltda.	SUPERVISOR DE VENDAS		
27	JOSE CENNY	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
28	JOSE FARI	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
29	RODRIQUEZ	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
30	JOSE IGOR	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
31	KENDAL	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
32	ROSEANE MARQUES	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
33	DIEGO VENANCIO	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
34	LUCA	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
35	BRENO LINCOLN	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
36	ANDRE LOPES	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
37	ADRIANO FERREIRA	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
38	HEIDER	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
39	DAVIS	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
40	FABIO SILVA	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
41	THIAGO SANTANA	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
42	ADRIANO GOMES	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
43	ALVARO	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
44	BRUNO	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
45	DIEGO CARVALHO	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
46	MAK	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
47	JAN	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
48	JOSE DE SESUE	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
49	BEVERTON	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
50	JEREMIAS	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
51	ANDERSON SANTANA	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
52	LUIS ANTONIO	Distribuidora Couber Ltda.	CONSULTOR DE VENDAS		
53	JOAO PAULO	Distribuidora Couber Ltda.	PROMOTOR		
54	JEFUDON	Distribuidora Couber Ltda.	PROMOTOR		

ANEXO 2 – CONTINUAÇÃO DA LISTA DE PRESENÇA DOS COLABORADORES NOS TREINAMENTOS

HEINEKEN		LISTA DE PRESENÇA		CouBer	
TÍTULO DO TREINAMENTO: <b>TREINAMENTO PDV SIMULADO (TECNICA DE ARGUMENTAÇÃO)</b>					
DATA:	03/10/2019	CARGA HORÁRIA:	8 MIN	LOCAL:	SALA DE VENDAS
FORNecedor:	HNK BR / COUBER		CARGO para ser aplicado no treinamento, quando se aplicar		
Nome INSTRUCTOR:	FELIPE REZENDE		ASSINATURA DO INSTRUCTOR:		
<input type="checkbox"/> Respostas Legais e de Negociação <input type="checkbox"/> Funcional <input type="checkbox"/> Pessoal <input type="checkbox"/> Corporativo					
Nº	Nome	RE (contratado/colaborador) / (caso não tenha empresa no Br. Treinar)	Área	ASSINATURA	
01	ANDERSON SOUZA CARDOSO	Distribuidora Couber Ltda	GERENTE COMERCIAL		
02	JOSELO LIMA FORTES	Distribuidora Couber Ltda	SUPERVISOR DE MARKETING		
03	GERVALDO ALVES	Distribuidora Couber Ltda	SUPERVISOR DE VENDAS	<i>Gerinaldo Alves</i>	
04	MARCOS FELIPE	Distribuidora Couber Ltda	SUPERVISOR DE VENDAS	<i>Marcos Felipe</i>	
05	ITALO MENIZES	Distribuidora Couber Ltda	SUPERVISOR DE VENDAS	<i>Italo Menizes</i>	
06	DANIEL FERREIRA	Distribuidora Couber Ltda	SUPERVISOR DE VENDAS	<i>Daniel Ferreira</i>	
07	JOSÉ CIDNEY	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>José Sidney</i>	
08	JOSE FABIO	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Jose Fabio</i>	
09	TERCIO REIS	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Tercio Reis</i>	
10	JOSE IGOR	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Jose Igor</i>	
11	KENDAL	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Kendall</i>	
12	ROSEANE MARQUES	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Roseane Marques</i>	
13	DIEGO VENACIO	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Diego Venacio</i>	
14	LUCAS	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Lucas</i>	
15	BRENO LINCON	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Breno Lincon</i>	
16	ANDRE LOPES	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Andre Lopes</i>	
17	ADRIANO FERREIRA	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Adriano Ferreira</i>	
18	HEIDER	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Heider</i>	
19	DAYSE	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Dayse</i>	
20	FABIO SILVA	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Fabio Silva</i>	
21	THIAGO SANTANA	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Thiago Santana</i>	
22	ADRIANO GOS	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Adriano Gos</i>	
23	ALMANCO	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Almanco</i>	
24	BRUNO	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Bruno</i>	
25	DIEGO CARVALHO	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Diego Carvalho</i>	
26	MAX	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Max</i>	
27	ALAN	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Alan</i>	
28	ROSE DE SEUS	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Rose de Seus</i>	
29	WEVERTON	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Weverton</i>	
30	JEREMIAS	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Jeremias</i>	
31	ANDERSON SANTANA	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Anderson Santana</i>	
32	LUIZ ANTONIO	Distribuidora Couber Ltda	CONSULTOR DE VENDAS	<i>Luiz Antonio</i>	
33	JOSAO PAULO	Distribuidora Couber Ltda	PROMOTOR	<i>Josao Paulo</i>	
34	JEFFERSON	Distribuidora Couber Ltda	PROMOTOR	<i>Jefferson</i>	

ULISSES JHONATHAN ARAGÃO SILVA  
 JOSE MARLIO ALVES DOS SANTOS  
 CONSULTOR DE VENDAS  
 (CONSULTOR DE VENDAS)

Ullisses Jhonathan A. Silva  
 (CONSULTOR DE VENDAS)

## ANEXO 3 – ACEITAÇÃO E AUTORIZAÇÃO DAS SUGESTÕES DE MELHORIA E PLANO DE AÇÃO PARA DISTRIBUIDORA COUBER.

*CouBer*

### SUGESTÕES E PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS DA COUBER

Mediante a pesquisa feita e análise dos resultados, nota-se que a princípio não será tão simples resolver os problemas com os custos logísticos, pois existe toda uma cadeia de informações a serem processadas, desde o primeiro contato com o cliente até a entrega final da mercadoria. Uma distribuidora de bebidas precisa ter em seu quadro de colaboradores, pessoas que desempenhem suas funções de forma precisa e objetiva sem falhas, porém isso em teoria. Na prática, esse desempenhar de funções torna-se complicada na proporção em que:

- O atendimento ao cliente não é bem feito;
- o vendedor expede o pedido sem muitas informações;
- o supervisor não consegue controlar essa demanda de pedidos que podem ter erros;
- a contabilidade não confere dados e emite formas de pagamento;
- o pedido é liberado para a logística com erros ou não;
- a logística encaminha a liberação ao armazém que carrega os caminhões – os caminhoneiros recebem a liberação para entregar a mercadoria que pode conter erros nas informações do cliente final;

Logo, o resultado – mais custos de logística – prejuízo para empresa.

Nesse contexto, a maior sugestão que foi entregue a empresa é a sistematização de todos os processos administrativos e operacionais. Pois através da sistematização será possível identificar os pedidos que não atendem aos critérios de entrega, já previamente estabelecidos pela empresa, tais como: endereço completo, números de telefones no mínimo 2 e horário de preferência para entrega, assim como forma de pagamento e acessibilidade do local.

Por meio de geocodificação e ao planejamento de rotas, além das ações preventivas contra o roubo de cargas e do emprego qualificado da tecnologia, as empresas podem melhorar sua performance e construir um relacionamento de confiança com seus clientes a partir da eficiência e rapidez nas entregas. Com essas medidas, a empresa pode diminuir os custos gerais com a logística, desde a manutenção prévia e regular dos caminhões quanto a fiscalização dos pedidos que estiverem fora dos critérios. Gerando a fidelização de seus cliente por um excelente serviço prestado.

Quadro 1 - Plano de ação para melhorias da CouBer

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	COMO?
Treinar os vendedores para o contato com clientes	Supervisores	Até início de Novembro de 2019.	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Evitar discrepâncias nos dados dos clientes	A partir de treinamento de PVD simulado – técnica de argumentação
Sistematizar todos os processos da empresa	A gerência com a autorização da presidência	Até início de Novembro de 2019.	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Criar perfis de acesso e gerir melhor todos os processos administrativos e operacionais	Implantando um sistema de informações software e ferramentas que auxiliam a validação de dados dos clientes e todo o processo logístico
Realizar uma análise de todos os clientes e eliminar as discrepâncias	Vendedores e supervisores	Até início de Novembro de 2019.	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Para melhorar a qualidade das informações dos clientes e evitar falhas nas entregas	Realizando uma triagem de todos os clientes que devolveram os pedidos e eliminando a falta de informações sobre eles
Treinar e reciclar os colaboradores que deverão ter acesso ao sistema	Supervisores, gerentes e diretores	Até início de Novembro de 2019.	Em toda Unidade Operacional de Aracaju	Melhorar a qualidade dos registros – cumprimento dos prazos	Através de treinamento presencial
Reciclar e treinar os motoristas e ajudantes	supervisores e gerentes	Até início de Novembro de 2019.	Em toda Unidade Operacional de Aracaju – no setor de logística e armazenamento	Maior agilidade nas entregas, evitando desperdícios e revisões fora dos prazos	A partir de treinamento de PVD simulado – técnica de argumentação

Fonte: O autor (2019).

Distribuidora CouBer Ltda  
Hermão Toledo Couber  
Sócio

## ANEXO 4 – ROTINA PARA AJUDANTE E MOTORISTA

## EXECUÇÃO LOGÍSTICA- 8 PASSOS

8 PASSOS DA EQUIPE DE ENTREGA - EXECUÇÃO NO PDV

- 01 - Apresentação**  
Cumprimentar e se identificar ao responsável pelo PDV .
- 02 - Nota Fiscal**  
Apresentar a nota fiscal ao cliente, apontando os itens a serem entregues, valor total, prazo e forma de pagamento.
- 03 - Vasilhames**  
Separar e analisar os vasilhames evitando recolhimento de bicadas e demais ativos refugados, sempre solicitar a conferência do cliente antes de embarcar as caixas.
- 04 - Conferir Produtos**  
Conferir os Produtos descarregados junto ao cliente.
- 05 - Levar os Produtos**  
Levar os produtos no local indicado pelo cliente no próprio estabelecimento.
- 06- Arrumar e Organizar**  
Arrumar e organizar os produtos no estoque do PDV
- 07- Trocas**  
Retirar trocas conforme procedimentos sempre que autorizado.
- 08- Fechamento**  
Realizar revisão junto ao cliente das etapas realizadas no PDV, receber os valores da venda, coletar as assinaturas /RG no canhoto do boleto, nota fiscal ou contrato de comodato, sanar dúvidas e agradecer o recebimento.



MOTORISTA AJUDANTE

**ASSESSMENT**  
HEINEKEN

## ANEXO 4 – PROPOSTAS DO PLANO DE AÇÃO EM PRÁTICA

Figura 6: Treinamento com entregadores e motoristas



Fonte: O autor (2019)

Figura 7: Treinamento e capacitação com supervisores e vendedores



Fonte: O autor (2019)

Figura 8: Simulação de vendas para vendedores



Fonte: O autor (2019)

## ANEXO 5 – QUADRO DE EVOLUÇÃO LOGÍSTICO

Figura 9: Quadro de evolução logístico

Indicadores Logísticos - MPD																
Item de Controle	Unidade	Gestor	Meta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado
Custo Logística	R\$/ HL	LOG	3,00	2,12	3,20	2,25	2,51	3,50	2,31	1,66	1,92	1,79	1,40			
Ocupação da frota útil	Total de kg carregado / capacidade em kg dos caminhões utilizados	LOG	70,00	72,52	69,15	72,05	71,55	69,02	78,94	72,64	75,81	77,81	81,55			
Devolução	% do faturamento	LOG	1,00	2,15	1,80	2,19	2,45	1,70	1,89	2,12	1,70	1,29	1,65			
Dispersão (KM Real / KM Planejados)	(KM Real / KM Planejados)	LOG	100%	93%	106	98%	102	98%	109	99%	95%	97%	114			
Divergência entre estoque físico e sistema.	%	LOG	10%	0,13%	0,22%	0,75%	0,63%	0,20%	0,58%	0,68%	0,20%	0,45%	0,31			
RS (Manutenção e Combustível) / KM	R\$	LOG	2,50	1,74	2,78	1,73	2,51	2,77	1,77	1,83	1,80	2,02	1,52			
Média de Consumo por Litro (da Frota).	L	LOG	2,80	2,35	2,78	2,87	2,80	2,69	3,18	2,66	2,66	2,55	2,57			

GESTÃO DE INDICADORES - ASSESSMENT												
ÁREAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
NOTA FINAL				50%	52%	64%	68%	77%	78%	79%	79%	
ARMAZÉM				61%	62%	53%	53%	79%	80%	80%	80%	
COMERCIAL				63%	63%	71%	72%	73%	74%	76%	76%	
COMODATO				20%	22%	48%	49%	51%	51%	52%	52%	
CORPORATIVO				55%	56%	55%	55%	73%	73%	74%	74%	
FROTA				20%	21%	70%	72%	75%	75%	76%	76%	
LOGÍSTICA				25%	25%	51%	53%	72%	75%	75%	75%	
RH				60%	60%	68%	80%	100%	98%	100%	100%	
SEGURANÇA				22%	22%	48%	50%	89%	89%	91%	91%	
TRADE				80%	81%	76%	80%	80%	80%	81%	81%	
TI				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
MATERIAL DE APOIO												
ITENS DESPONTUADOS												
MÉDIA ANO												

Fonte: O autor (2019)

## APENDICE A

Questionário aplicado aos colaboradores da Distribuidora de Bebidas Couber LTDA.

QUESTIONÁRIO			
<b>Questionário a ser aplicado ao conjunto de funcionários da Distribuidora Couber LTDA.</b>			
<b>1. SEXO</b>			
<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Feminino	
<b>2. ESTADO CIVIL</b>			
<input type="checkbox"/> Solteiro		<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Outro
<b>3. QUANTO A PROLE DO COLABORADOR</b>			
<input type="checkbox"/> 0-1	<input type="checkbox"/> 2-4	<input type="checkbox"/> 6-8	<input type="checkbox"/> Mais
<b>DO NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO COLABORADOR</b>			
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> Ensino Superior
<b>5. DO TEMPO DA EMPRESA</b>			
<input type="checkbox"/> 0-2 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos	<input type="checkbox"/> mais de 10 anos	
<b>II – DA ATIVIDADE LOGÍSTICA</b>			
Quais as atividades desenvolvidas por você no setor de Logística da Couber?			
<hr/> <hr/>			
Você acredita que existe problemas de Logística na Couber? Poderia relatar brevemente?			
<hr/> <hr/> <hr/>			
A relação dos motoristas e vendedores poderia ser melhor com os supervisores? Explique.			
<hr/> <hr/> <hr/>			
Quando começaram a surgir as dificuldades nas entregas e o aumento nas devoluções?			
<hr/> <hr/>			
Como você poderia ajudar ou suggestionar com relação ao grande aumento em devoluções nas entregas?			
<hr/> <hr/>			