



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS SERGIPE
– FANESE
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM LOGISTICA**

JULIANA COSTA ARCANJO

**A CADEIA DE SUPRIMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE
MATERIAIS COMO FATOR DE EQUILÍBRIO LOGÍSTICO:
Um Estudo na LSP Distribuidora**

**Aracaju-SE
2009**

JULIANA COSTA ARCANJO

**A CADEIA DE SUPRIMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE
MATERIAIS COMO FATOR DE EQUILÍBRIO LOGÍSTICO:
Um Estudo na LSP Distribuidora**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para
obtenção do título de
Especialista em Gestão de
Cadeia de Suprimento, Logística
e Operações, orientado pelo
professor Luiz Alberto Nogueira
Morato.**

**Aracaju-SE
2009**

JULIANA COSTA ARCANJO

**A CADEIA DE SUPRIMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE
MATERIAIS COMO FATOR DE EQUILÍBRIO LOGÍSTICO:
Um Estudo na LSP Distribuidora**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cadeia de Suprimento, Logística e Operações, orientado pelo professor Luiz Alberto Nogueira Morato.

LUIZ ALBERTO NOGUEIRA MORATO

DOUGLAS ANDRADE

JULIANA COSTA ARCANJO

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2009.

RESUMO

A logística possui em seus processos ferramentas de gestão de estoque e armazenagem, que, dentro da cadeia de suprimento pode possibilitar a empresa que os materiais e produtos permaneçam íntegros na sua composição, ou seja, sem alteração nas suas características físicas, garantindo satisfação ao consumidor final e evitando que exista um alto índice de perdas nos processos logísticos ou excesso de materiais no estoque. Esse artigo tem por objetivo analisar os processos da cadeia de suprimento como fator de equilíbrio na empresa LSP. A escolha do tema está ligada à intenção da autora em ampliar sua visão no que se refere aos processos logísticos, analisando os procedimentos internos e possibilitando aos funcionários da empresa aptos a formas de exercer essas atividades, que, a cada momento cresce no meio empresarial. O método utilizado foi o qualitativo e a pesquisa foi feita por meio de um estudo bibliográfico. Através desse estudo foi possível identificar o quanto a cadeia de suprimento é importante para as empresas e foi detectado que toda logística deve ser integrada, possibilitando maximização de resultados na logística interna. O estudo foi limitado na LSP Distribuidora Comercial Ltda e foi analisado como os conceitos de logística e a cadeia de suprimento, englobam o planejamento, projeto, controle e administração dos fluxos de materiais e das informações correlacionadas, desde os fornecedores até o consumidor final.

Palavras – Chave: logística, cadeia de suprimento, distribuição.

ABSTRACT

The logistic one possesss in its processes tools of supply management and storage, that, inside of the suppliment chain can make possible the company who the materials and products remain complete in its composition, that is, without alteration in its physical characteristics, guaranteeing satisfaction to the final consumer and preventing that one high index of losses in the logistic processes or excess of materials in the supply exists. This article has for objective to analyze the processes of the suppliment chain as factor of balance in company LSP. The choice of the subject is on to the intention of the author in extending its vision as for the logistic processes, analyzing the internal procedures and making possible to the apt employees of the company the forms to exert these activities, that, to each moment grow in the enterprise way. The used method was the qualitative one and the research was made by means of a bibliographical study. Through this study it was possible to identify how much the suppliment chain is important for the companies and was detected that all logistic one must be integrated, making possible maximização of results in the logistic intern. The study it was limited in the LSP Deliverering Commercial Ltda and was analyzed as the concepts of logistic and the suppliment chain, englobam the planning, project, control and administration of the flows of materials and the information correlated, since the suppliers until the final consumer.

Key – Words: logistic, suppliment chain, distribution.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 – Procedimentos Metodológicos	06
2 AMBIENTE DE ESTUDO.....	07
3 A TRAJETÓRIA DA LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS	08
3.1 – Definição de Logística	09
3.2 – Visão Geral da Logística	15
3.3 – Supply Chain Management (SCM).....	17
3.4 – Atividades de suporte logístico	18
3.5 – Transporte.....	20
3.6 – Estocagem	20
3.7 – Armazenagem.....	21
3.8 – Compras.....	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1 – Componentes logísticos	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Nas atividades da cadeia de suprimento, observa-se que as empresas buscam alinhar a estratégia empresarial, e esse alinhamento tem sido mais intensamente analisado na relação entre fornecedor de materiais e empresas manufatureiras, isto é, em atividades de aquisição de materiais para transformação, nas quais se baseia grande parte das proposições conceituais em gestão de suprimentos. Entretanto, em empresas comerciais, caracterizadas pela ausência de processo de produção-transformação, o exercício da função suprimento é uma atividade essencial para garantir giro de mercadorias e oferecer produtos no tempo certo e ao menor custo total.

Atualmente, a cadeia de suprimento está ligada ao conceito de distribuição física que está voltado para uma idéia global mais ampla e integrada no lugar de considerar a empresa como um conjunto de técnicas e funções importantes para obtenção de resultados. As funções que se relacionam no sistema logístico dependem de várias divisões e departamentos da empresa. Pode-se definir o sistema logístico da empresa como o conjunto de recursos empregados para desenvolver fisicamente todas as operações de fabricação, armazenagem e movimentação, que permitam assegurar o fluxo de materiais desde os fornecedores até o cliente.

Este artigo identificou o processo de distribuição de materiais e a influência da cadeia de suprimento sobre os processos logísticos. Foi analisado até que ponto vai à interferência do processo de distribuição física e até que ponto essas distribuições afetam o consumidor final. O presente estudo se torna relevante, pois será identificado de que forma as empresas devem trabalhar a distribuição e movimentação de mercadorias.

1.1 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos foram feito por meio de uma pesquisa exploratória e um estudo de caso na empresa LSP Distribuidora Comercial Ltda. A pesquisa foi qualitativa e foram observadas todas as atividades logísticas da empresa.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

Nascida em abril de 2004 a LSP Distribuidora Comercial Ltda tem apresentado serviços de distribuição de balas de gomas, tabacos e afins. Ao longo desses anos, a empresa vem consolidando a sua posição, de norte a sul todo estado de Sergipe como uma garantia de boas entregas. A empresa é uma definição de uma estratégia clara de exploração do segmento de distribuição e busca a cada momento aprimorar os serviços trazendo assim maior satisfação e segurança aos clientes em todo estado.

Em um período de grande dinamismo e competitividade, com a continuidade da remodelação de todos os serviços, a distribuidora em estudo passa por algumas reformas administrativas e estruturais. O balanço do ano de 2008 foi muito positivo, sendo que a empresa aumentou a sua quota de mercado, elevou o volume de negócios para 13% comparado a 2008 e valorizou a melhoria dos serviços.

A LSP Distribuidora é uma empresa que tem a preocupação de sempre atender bem a todos os seus clientes, com pontualidade e qualidade. A empresa conta hoje com uma gerente e uma representante comercial. A mesma está localizada na Av. Augusto Franco, 1378, no Bairro Siqueira Campos em Aracaju Sergipe, possui 21 (vinte e um) funcionários e presta serviços de distribuição no ramo de Gomas doces tabacos e afins.

A empresa tem um número aproximado de 4.300 (quatro mil e trezentos) clientes e atua no segmento de varejo. Atualmente a empresa é administrada por dois sócios e todos os serviços são realizados conforme padronizações. O objetivo é manter a missão que é distribuir gomas doces tabacos e afins com qualidade em todo Estado de Sergipe. A visão da empresa é ser referência em todo nordeste em distribuição de gomas, tabacos e afins. A estrutura da distribuidora é considerada de pequeno porte e tem natureza jurídica com sede em Aracaju, a empresa não possui filial e não realiza nenhum programa de responsabilidade social e responsabilidade ambiental. Dentre as atividades nota-se que a empresa trabalha com administração e logística trazendo assim maior controle na distribuição e movimentação de produtos.

3 A TRAJETÓRIA DA LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTO

A logística foi um conceito que emanou dos militares. Esta "técnica" utilizada e tão valorizada pelos empresários hoje teve seus primeiros indícios na Grécia Antiga, pois com o distanciamento das lutas tornou-se necessário um "estudo" do abastecimento da tropa com armamentos, alimentos e medicamentos. Na antiguidade, os combatentes eram praticamente auto-suficientes, contando apenas com apoio da retaguarda e com o abastecimento que era oriundo da exploração dos territórios conquistados. (NOVAES, 2001).

Bowersox (2001 p. 58) diz que,

no século XX os conceitos militares deixaram de ser uma exclusividade dessas instituições, pois havia a preocupação com o escoamento da produção agrícola, nesta época ainda se tinha uma logística baseada no armazenamento e transporte de bens, sendo uma função segmentada.

Foi nesta época também que se têm notícias do surgimento dos primeiros armazéns, que foram construídos estrategicamente próximo aos portos para facilitar o transporte o embarque e o desembarque dos subsídios agrícolas.

Já nas empresas, sua utilização é bem mais recente, isto ocorreu quando foi descoberto o seu potencial de criar vantagens competitivas sobre os concorrentes. Passando a ser uma logística integrada, que incluía custo total e abordagem dos sistemas, dando espaço a um foco mais amplo que o anteriormente citado. (FRANCISCHINI, 2002).

Alguns anos depois essa mesma logística abre espaço para uma outra que tinha seu foco voltado para o cliente, ressaltando nessa fase a produtividade e o custo de estocagem, sendo incluída no ensino dos cursos de Administração de Empresas. (CHING, 2001).

Atualmente, observa-se a logística como elemento diferenciador, mediante influências sofridas pela globalização, a tecnologia de informação, a responsabilidade social e a ecologia, fazendo com que esta sofresse algumas adequações. (CARVALHO, 2001).

3.1 Definição de Logística

A origem do termo logística vem do grego *logistiké*, estando associada à lógica, sendo a denominação dada na Grécia Antiga à parte da aritmética e da álgebra relativa às quatro operações fundamentais. (ARNOLD, 2001).

Porém, a definição que mais se aproxima do conceito utilizado atualmente em Administração é a do termo militar de origem francesa *logistique*, que define a logística como a aplicação prática da arte de mover exércitos, compreendendo os meios e arranjos que permitem aplicar os planos militares estratégicos e táticos. Relaciona-se, portanto, com o planejamento e realização de projetos táticos, alocação de tropas, materiais, transporte, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de uma operação militar. (ARNOLD, 1999).

Com a atual mudança mundial, vários conceitos têm surgido sobre logística e esse processo de desenvolvimento organizacional está sendo aplicado a cada dia nas empresas. A Logística é considerada por muitos como responsável pelo sucesso como também pelo insucesso de muitas organizações, isso porque muitas empresas não sabem utilizar a mesma de forma correta, e também se sabe muito pouco sobre o processo logístico em si.

A logística na visão de Lopes e Gama (2004 p. 303) “é um termo que advém de uma prática militar aplicada à organização dos transportes e abastecimento das tropas”. Através dessa citação, observa-se que o processo logístico é muito antigo, desde a era militar eram aplicadas práticas de armazenamento, movimentação, distribuição e troca de mercadorias entre outros.

A logística em uma visão maior, pode ser definida como processo de elaboração, implementação e controle de um plano que serve para maximizar, da produção ao consumo, enfrentando custos, a eficiência e a ineficiência do fluxo e da gestão das matérias-primas, semi-acabados, produtos acabados e informações de mercadorias, entregas entre outros. (FLEURY, 2001).

A logística é entendida como algo mais complexo e pode ser entendida como um instrumento do marketing, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor, pó meio de serviços. Nessa visão a logística é foco na qual a empresa

enxerga o relacionamento junto ao cliente. Esse entendimento mostra uma visão moderna dessa ferramenta tão importante para as empresas. (NOVAES, 2001).

Para Meda (2002) nestes cinqüenta e tantos anos decorridos desde a Segunda Guerra Mundial, “a Logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas, para não se dizer sobrevivência”. No início era confundida simplesmente com o transporte e armazenagem de produtos e materiais; hoje se entende que a Logística é muito mais do que isso é um conceito amplo que cuida de todas interações, movimentações e distribuição ou abastecimento propriamente dita, atuando de acordo com o moderno conceito de SCM – Supply Chain Management (Gerenciamento da cadeia de Suprimento)”.

Observando a idéia do autor acima, verifica-se que a logística teve início na segunda guerra mundial, caracterizado pelo transporte do material bélico, sendo assim há quem diga que a logística existe desde os primórdios, nas primeiras guerras da humanidade, sendo feita de forma desorganizada.

É notável a evolução da logística no passar do tempo, passando de um simples transporte e armazenagem de produtos, para um processo complexo que se tornou diferencial competitivo nos dias atuais, tal processo é iniciado em um setor estratégico que planeja as compras, esse pedido é acompanhado, recebido e conferido, logo após vai para um depósito onde é armazenado, a movimentação interna cuida do transporte dessas mercadorias para o depósito e da retirada das mercadorias para o setor de produção, e a entrega do produto acabado para os clientes fica por parte da distribuição física. (VIANA, 2002).

Se baseando nos conceitos apresentados, observa-se que a logística trata do planejamento, organização, controle e realização de outras tarefas associadas à armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços. Toda empresa que trabalha essa ferramenta deve ter conhecimento administrativo como um todo, pois com a globalização da economia, os conhecimentos de logística são de fundamental importância para as empresas.

A Logística é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. O conceito de logística passou por diversas fases, o quadro abaixo ilustra alguns conceitos.

QUADRO 01 – Evolução do conceito de Logística

Ano	DEFINIÇÃO
1927	"Existem dois usos para a palavra distribuição, que devem ser claramente diferenciadas... o primeiro descreve a distribuição física como uma atividade de transporte e estoque; o segundo descreve a distribuição física como uma atividade de <i>marketing</i> ".
1967	"É um termo empregado na indústria e no comércio para descrever o largo alcance das atividades envolvidas com o movimento eficiente de produtos acabados do final da linha de produção para o consumidor e em alguns casos incluindo a movimentação de matérias primas de sua fonte ao início da linha de produção".
1976	"É a integração de duas ou mais atividades com o propósito de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente de matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados e respectivas informações, do ponto de origem a ponto de consumo".
1985	"É o processo de planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente e eficaz, o fluxo e armazenagem de matérias primas, produtos em processo, produtos acabados e respectivas informações, do ponto de origem a ponto de consumo, com o propósito de atender plenamente às necessidades dos clientes".
1992	"É o processo de planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente e eficaz, o fluxo e armazenagem de bens, serviços e respectivas informações, do ponto de origem a ponto de consumo, com o propósito de atender plenamente às necessidades dos clientes".
1999	"É a parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos, que trata do planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações relacionadas, do seu ponto de origem até o seu ponto de consumo, de maneira a satisfazer plenamente as necessidades dos clientes".

Fonte: (Maia, 2005).

Observa-se no quadro acima que de início a preocupação inicial foi a de conceituar as atribuições e funções da distribuição física (a), assunto para o qual convergiam os interesses das empresas na primeira grande fase da logística empresarial.

No segundo momento, ao conceito inclui-se a idéia de que a logística, "em alguns casos", se ocupa também da atividade de abastecimento de matérias-primas para o início da linha de produção. Contudo, o conceito admite que a logística se aplique apenas às empresas associadas à indústria e ao comércio. (ARNOLD, 2001).

Em seguida, outro conceito introduz uma componente importante ao processo logístico, que é o fluxo de informações associado ao fluxo de matérias-primas, produtos em processos e produtos acabados. E, um pouco mais adiante, outro conceito procura incorporar a compreensão da finalidade da logística, que é de atender às necessidades dos clientes. (CARVALHO, 2001).

Somente em 1992, a logística passa a ser entendida como um processo onde há não somente o fluxo de matérias-primas, produtos em processos e produtos acabados, mas sim de fluxo de bens e serviços. Recentemente a logística passa a ser definida como Council of Logistics Management (CLM) que significa a parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos, que trata do planejamento,

implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações relacionados, do seu ponto de origem até o seu ponto de consumo, de maneira a satisfazer plenamente as necessidades dos clientes. (FLEURY, 2001).

No atual conceito de logística, o processo forma um todo, um organismo sistêmico desde a matéria-prima até o consumidor. Se houver falha em uma dessas partes, o nível de satisfação do cliente fica comprometido. É a logística, que assegura, que o cliente adquira o produto com as qualidades por ele exigidas, no momento que ele desejou. Os fluxos associados à logística, além de operarem com o material (insumos e produtos), também trabalham com a informação. (CHRISTOPHER, 1997).

De acordo com Novaes (2001, p.36) a logística é:

“processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenamento de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”.

Conforme Carvalho (2001 p. 43) afirma que diversos autores atribuem diferentes origens à palavra logística. Alguns asseguram que ela vem do verbo francês “loger” que significa acomodar, alojar. Outros defendem ser essa palavra de origem grega “logos”, razão, significando, pois, “a arte de calcular” ou “a manipulação dos detalhes de uma operação”. Seu emprego mais comum está relacionado à estratégia de guerra, e refere-se ao planejamento e à concretização de todas as ações necessárias ao atendimento das metas estratégicas. Isto pode incluir: armazenamento e transporte de materiais, recrutamento e capacitação de pessoal, construção e manutenção e prestação de serviços diversos.

No seu processo evolutivo, a logística passou por quatro fases, segundo Novaes (2001):

Atuação segmentada – quando cada fase do processo estava dissociada das demais, em termos de operacionalização. As empresas tinham uma visão corporativa, cada setor da cadeia buscava ter o seu custo reduzido e o lucro maximizado.

Integração rígida – Os processos produtivos foram se tornando mais flexíveis, houve uma abertura e maior racionalização da cadeia de suprimento, surgindo uma preocupação maior com a eficiência.

Integração flexível – Essa é a fase em que todos os segmentos da cadeia se inter-relacionam, dentro do ambiente da empresa e deste

micro-universo para o macro-universo que se constitui por todos os clientes externos da organização.

Integração estratégica - a logística é utilizada como uma estratégia competitiva. Os agentes da cadeia trocam informações, formam parcerias e usam o elemento postponement, que é a postergação. Nesta fase, surgem as empresas virtuais que recebem pedidos por meio da internet. Surge, também, o Supply Chain Management (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.

Na visão de Novais (2001) o processo produtivo, busca pela vantagem competitiva agregar diversos valores ao produto ou ao serviço prestado, como valor de lugar, valor de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva.

O valor de lugar – vincula-se à distância entre o produto e o seu consumidor, o distanciamento de espaço entre o fabricante e os consumidores. Por exemplo, um produto só agrega valor de lugar quando ele chega ao consumidor.

Valor de tempo – é o produto estar acessível ao cliente no momento exato que ele precisa utilizá-lo.

Valor de qualidade – o produto deve possuir todas as características exigidas pelo consumidor, não pode haver erro, nem quanto as suas especificações, nem quanto à cor, tamanho ou qualquer outro atributo.

Valor de informação - relaciona-se a disponibilização de informações, transparência quanto aos dados divulgados.

A esses valores, adicionem-se outros itens como desprezar tudo que não se converta em valor agregado.

Observamos então que a Logística Empresarial evoluiu muito desde seus primórdios. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além de agregar os quatro tipos de valores positivos para o consumidor final, a Logística moderna procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perdas. (NOVAES, 2001, p.35).

A logística, atualmente, preocupa-se com:

- Cumprimento dos prazos acertados;
- Visão holística das empresas, com uma integração sistêmica entre todos os setores da organização;
- Total integração entre os fornecedores e os clientes externos;
- Otimização dos resultados, prevendo diminuição dos custos e aumento da lucratividade;

- Satisfação plena do cliente.

Todos os elementos envolvidos no processo logístico são utilizados na busca da satisfação do cliente, em um mercado competitivo que exige estratégias que assegurem a sobrevivência da empresa. A otimização dos resultados nas redes produtivas busca solucionar conflitos e assegurar vantagens na cadeia que se forma entre fornecedor e cliente, otimizando os resultados. (Maia, 2005).

Nas relações comerciais, é importante que, entre os diversos segmentos, haja relações de gratificação, confiança e parceria, apoiadas na atenção pessoal, no profissionalismo, no respeito mútuo e na honestidade. Quando isso não ocorre, surgem as crises de confiança. É necessário, então, alinhar fornecedores e clientes para se chegar a um posicionamento estratégico. Nesse sentido, o grande desafio da logística é reconhecer a necessidade da interdependência buscar o fortalecimento das relações pela via da negociação. (CHING, 2000).

A logística assume, pois, novos papéis nos negócios, integrando a cadeia de suprimentos, o abastecimento e a distribuição. As empresas de logística oferecem a seus clientes serviços cada vez mais integrados, com diversos usos e com fixos menores, possibilitando que se realizem experiências significativas a fim de administrar eficazmente as eventualidades. (CARVALHO, 2002).

Quando se privilegiam a qualidade, a eficiência, a segurança, os serviços logísticos possibilitam soluções inteiras e integradas e as demais empresas buscam os seus serviços, pois elas não querem ter que tratar dos assuntos relacionados com a cadeia de suprimentos (transporte, armazenagem, documentação, embalagem, etc.), com os diversos segmentos do processo e, sim, com apenas um único interlocutor.

De acordo com Ballou (2001) O sucesso da empresa depende da integração entre fornecedores e clientes, ou seja, de um processo de logística eficaz, em que os operadores de logística tenham acesso aos avanços tecnológicos, possibilidade de prestar serviços personalizados, recursos financeiros, humanos e tecnológicos, condições para investir, de realizar fusões, alianças e aquisições, a fim de atender às demandas do mercado. Desta forma, as empresas que apresentarem esse perfil, serão mais competitivas e estarão mais envolvidas no processo de desenvolvimento por que passa o mundo das novas tecnologias.

Nessas seis décadas que transcorreram desde a Segunda Guerra Mundial, a logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada

como um elemento de suma importância na competitividade entre as empresas. (VIANA, 2002).

Para Christopher (1997 p. 57) a logística é,

o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, com a organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura, pelo atendimento de pedidos a baixo custo.

Frente o exposto a logística é uma parcela importante do processo de suprimento que planeja, implanta e controla os fluxos eficientes e satisfatórios de matéria-prima, além de manter os níveis de estoque suficientes, além de ter informações relacionadas do produto desde o ponto de origem até o ponto de consumo, sempre com o propósito de superar as expectativas dos clientes, oferecendo produtos de melhor qualidade a preços bem mais acessíveis. (FLEURY, 2002).

Para Novais (2001p. 25) a logística agrega valor "à medida que oferece entregas mais confiáveis e freqüentes, em menores quantidades e uma maior variedade de produtos".

Mediante citação do autor observa-se que as incertezas serão trocadas por informações que permitirão minimizar os recursos necessários para a realização das atividades, sem perda de qualidade no atendimento ao cliente, ou seja, entregas mais rápidas, em menores quantidades e confiáveis permitem que o cliente trabalhe com estoques menores, diminuindo os seus investimentos e gastos com estoques e armazenagem, fazendo com que o custo de manutenção diminua e conseqüentemente há uma redução no preço de aquisição do produto para o cliente final. Portanto, nota-se uma valorização das informações para que se possa cumprir os prazos de entrega, diminuindo assim a quantidade estocada, conseqüentemente reduzindo-se os espaços de armazenamentos e os custos organizacionais.

3.2 Visão Geral da Logística

Com o atual nível de competitividade entre as organizações tenta-se insistentemente, a muito tempo a busca de diferenciais competitivos, e por esse

motivo cada vez mais escutamos a palavra Logística. A Logística é considerada por muitos como responsável pelo sucesso como também pelo insucesso de muitas organizações, isso porque ainda se sabe muito pouco sobre o significado da palavra Logística, e também se sabe muito pouco sobre o processo logístico em si, pois, a Logística de modo geral ainda é muito nova na maioria das organizações. (DORNIER *et al* 2000).

Para Meda (2002) “Nestes cinqüenta e tantos anos decorridos desde a Segunda Guerra Mundial, a Logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas, para não se dizer sobrevivência”. No início a logística era confundida simplesmente com o transporte e armazenagem de produtos e materiais; hoje se entende que a Logística é muito mais do que isso é um conceito amplo que cuida de todas interações, movimentações e distribuição ou abastecimento propriamente dita, atuando de acordo com o moderno conceito de SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da cadeia de Suprimento)”.

Como visto no artigo acima, a logística tem início na segunda guerra mundial, caracterizado pelo transporte do material bélico, sendo assim há quem diga que a logística existe desde os primórdios, nas primeiras guerras da humanidade, sendo feita de forma desorganizada. É visível também a rápida evolução da logística no passar do tempo, passando de um simples transporte e armazenagem de produtos, para um processo complexo que se tornou diferencial competitivo nos dias atuais, tal processo é iniciado em um setor estratégico que planeja as compras, esse pedido é acompanhado, recebido e conferido, logo após vai para um depósito onde é armazenado, a movimentação interna cuida do transporte dessas mercadorias para o depósito e da retirada das mercadorias para o setor de produção, e a entrega do produto acabado para os clientes fica por parte da distribuição física. Essa parte do processo é definida como fluxo de materiais, no sentido contrário acontece o fluxo de informações, este é o pacote de informações a respeito do fluxo de materiais que servem para a auto-análise da empresa.

Tal evolução chega até a *Supply Chain Management*, que traduzido significa o gerenciamento da cadeia de suprimento, onde a logística funciona de forma integrada entre as empresas que fazem parte da cadeia, revolucionando não somente a forma de comprar como também a produção e distribuição de bens e

serviços, algumas das vantagens obtidas através da cadeia de suprimento é a redução do tempo de estocagem e do número de fornecedores e pelo aumento da satisfação dos clientes.

3.3 Supply Chain Management (SCM)

Atualmente as organizações são desafiadas a operar de forma eficiente e eficaz para garantir a continuidade de suas atividades, o que as faz desenvolver constantemente vantagens em novas frentes de atuação. A logística vem sendo uma das maneiras mais frequentemente utilizadas para vencer esses desafios.

Para Ching (2000 p.198) a SCM "é o planejamento do processo de negócios que integra as áreas funcionais da empresa, a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações em reduzir custos e agregar valor ao cliente final".

Frente ao exposto nota-se que a competição hoje esta acontecendo entre cadeias, ou seja, muitas empresas vêm empreendendo esforços para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, que vai desde os fornecedores e atinge os consumidores. Para tanto, as empresas que optarem por este tipo de gerenciamento estarão reduzindo significativamente o seu nível de estoque, além do que estão visando à otimização do serviço de transportes e eliminando as perdas e desperdícios, que muitas vezes ocorrem nas interfaces entre as organizações. (CHRISTOPHER, 1997).

Segundo Bowersox (2001 p. 152) o objetivo básico do SCM "é maximizar as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor mais eficientemente, tanto através da redução de custos, como da adição de mais valor ao produto final".

Sendo assim, nota-se a possibilidade desse ser o caminho para a diferenciação de uma empresa aos olhos do cliente, que pode estar disposto a pagar um valor mais alto por melhores serviços, que representem benefícios maiores. Sendo assim, a organização tornar-se-á mais lucrativa e com menores custos, estando assim em uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes. Porém, como diz o autor a logística por si só não seria capaz de tal feito, sendo necessário que esteja inserida no processo de planejamento de negócio da

organização, bem como o alinhamento das atividades dos demais setores produtivos e administrativos. (BALLOU, 1993).

Segundo Fleury (2001), o conceito de logística despontou no começo da década de 80 impulsionado principalmente pela revolução da tecnologia de informação e pelas exigências crescentes de desempenho em serviços de distribuição.

3.4 Atividades de suporte logístico

O transporte é considerado o elemento mais importante do custo logístico das empresas e refere-se aos vários métodos para movimentar produtos. As atividades de suporte além de fornecer segurança trás atividades de apoio e melhoria nos serviços prestados.

Seguindo a estrutura proposta por Ballou (2001), existem atividades que não são consideradas primárias, mas que dão o suporte necessário às mesmas. As principais atividades de suporte logístico são:

- **Manuseio de materiais:** é uma atividade que apoia a função de gestão dos estoques e está relacionada à armazenagem. Está orientada à movimentação do produto no local de estocagem, ou seja, à transferência de componentes recebidos no depósito, levados ao local de armazenagem e movimentados daí até o ponto de produção, montagem e expedição;
- **Armazenagem:** refere-se à administração do espaço necessário para a manutenção dos estoques, envolvendo problemas como localização dos armazéns, dimensionamento da área física dos mesmos, projeto de docas ou baías de atracação, etc.;
- **Embalagens:** um dos objetivos da logística é exatamente a tarefa de movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável. Sendo assim, um bom projeto de embalagem do produto auxilia esse processo;
- **Programação de produtos:** programação de materiais aos fornecedores de acordo com os itens da lista de materiais;

- **Manutenção da informação: sistema informativo para planejamento e controle da logística.**

Dentre a descrição do autor observa-se que a lógica das atividades de apoio segue a seguinte ordem: Manutenção de estoques, Processamento de pedidos, Armazenagem, Manuseio de materiais, Embalagem, Suprimentos, Planejamento e Sistema de informação.

Segundo Viana (2002, p. 45)

Logística é uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando a redução de custos e ao aumento da competitividade da empresa. (...) A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos (...) assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes (...). (VIANA, 2002).

Atualmente se vive em um mundo globalizado e de constantes mudanças de aperfeiçoamento e transformações, em que mais do que nunca, conquistar e principalmente manter os atuais clientes é fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio. A tendência global é mais um desafio para o gerenciamento logístico.

Segundo Dornier *et al.* (2000, p. 43):

Ambientes de negócio mudam constantemente (...). Quatro forças dirigem as mudanças do ambiente tecnológico: o mercado, a concorrência, a evolução tecnológica e a regulamentação governamental (...) Mercados mudam sob a influência de produtos, necessidades de clientes, expectativas de serviços logísticos, mudanças de localização geográfica e assim por diante. (DORNIER *et al.* 2000).

Investir em áreas de movimentação, armazenagem, estoque e projetos de logística sempre trouxe, contudo, uma sensação de perda para muitos empresários, ficando sempre em segundo plano, mas hoje as empresas que não tiverem uma logística empresarial eficiente, certamente perderão clientes para seus concorrentes.

Para Ballou (1993, p. 17)

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e

controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. (BALLOU 1993).

Hoje, as empresas devem realizar essas atividades como parte essencial de seus negócios, a fim de prover seus clientes com bens e serviços que eles desejam e além disso focalizar o controle e a coordenação coletiva de todas as atividades logísticas. (ARNOLD, 1999).

3.5 Transporte

O transporte é responsável pela maior parte dos custos logísticos, tanto numa empresa, quanto na participação dos gastos logísticos em relação ao PIB em nações com relativo grau de desenvolvimento. E por essas razões cabe destacar a integração entre os diversos modais de transporte, também conhecida como intermodalidade, e o surgimento de operadores logísticos capazes de gerar economias de escala ao compartilhar sua capacidade e seus recursos de movimentação com vários clientes.

De acordo com Levy e Weitz (2000) “as principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar”. O impacto do transporte no serviço ao cliente é um dos mais significativos, e as principais exigências do mercado geralmente estão ligadas à pontualidade do serviço, à capacidade de prover de um serviço porta a porta, à flexibilidade, no que diz respeito ao manuseio de uma grande variedade de produtos, ao gerenciamento dos riscos associados a roubos e danos.

3.6 Estocagem

Para Bowersox e Closs (2001, p. 226) “Estoque consiste em substancial investimento em ativos e, portanto, deve proporcionar pelo menos algum retorno de capital (...) A maioria das empresas mantém estoque médio que excede as suas necessidades normais”. Deve-se fazer uma previsão e planejamento da demanda

para que não haja excessivos números de pedido não virem prejuízos acumulados a empresa, já que estoque envolve custos embora seja um capital parado.

Como um fluxo de informações adequado e documentado, Francischini e Gurgel (2002,p.148) afirmam que é possível obter um controle de estoque eficaz, para tanto, alguns documentos padronizados, como: requisição de compra, requisição de fabricação, pedido de cotação e compra, nota fiscal, requisição de material, solicitação de inspeção e licitação para consumo, devem ser implantados.

Para os varejistas o gerenciamento do controle de estoques é fundamentalmente uma questão de compra e venda. Apesar de alguns varejistas assumirem os riscos com os estoques no que se refere os muitos pedidos, existe uma outra maneira de também gerar um estoque força na empresa, como é o caso da falta de organização dos produtos, nas seções e nas prateleiras.

3.7 Armazenagem

O sistema de armazenagem pode ser definido como a perfeita disposição das partes de um todo, coordenadas entre si e que devem atuar como uma estrutura organizada. Para caracterizar um sistema, é necessária a integração entre a estrutura de armazenagem, os equipamentos de movimentação, que são as empilhadeiras ou prateleiras o prédio e os produtos estocados (FRANCISCHINI e GURGEL, 2002).

Moura (1997, p. 03) define armazenagem como:

Denominação genérica e ampla, que inclui todas as atividades de um ponto destinado à guarda temporária e a distribuição de materiais (depósitos, almoxarifados, centros de distribuição, etc.) ..., e estocagem, uma das atividades do fluxo de materiais do armazém e ponto destinado à locação estática dos materiais. Dentro de um armazém, podem existir vários pontos de estocagem.

A definição de Moura possibilita o conhecimento mais claro dos termos de estocagem e armazenagem. De acordo com ele, as atividades desse processo englobam desde a estocagem até a distribuição dos produtos ou serviços.

Embora Francischini e GURGEL (2002) diz que o armazenamento de materiais é definida por "atividade que tem responsabilidade pela guarda,

preservação e segurança dos materiais. Inclui recebimento, conferência, fornecimento, transferências e devoluções”.

A armazenagem é um processo voltado para a estocagem, movimentação e processamento de produtos e informações, é o elo de ligação e coordenação no canal de distribuição: atender de forma eficaz mercados geograficamente distantes, procurando agregar valor para cliente.

3.8 Compras

Como todo departamento tem seu objetivo funcional dentro da organização a função compras apresenta o seu, como manter e organizar a entrada e saída contínua de suprimentos ou materiais com um custo mínimo de investimento; adquirir materiais com qualidade e quantidade estabelecida pela gestão, procurando sempre dentro de uma negociação justa a melhor condição de pagamento para a empresa.

De acordo com Martins (2001, p. 96) “qualquer unidade organizacional ou mesmo um funcionário colaborador manifesta a sua necessidade de compra através da solicitação de compras.” A solicitação de compras é enviada a área de compras que providenciará, seguindo procedimentos estabelecidos, a compra do material.

O setor de compras deve manter os serviços coerentes com a realidade da empresa, em áreas de construção civil, deve-se ser controlada a entrada e saída de matérias e esses controles devem ser feitos pelo gerenciamento de suprimentos.

O setor de compras é o responsável pelo abastecimento de materiais e insumos necessários ao bom funcionamento da empresa, ele deve começar a agir desde a localização dos fornecedores, aquisição dos materiais através da negociação de preço e condição de pagamento, até o recebimento do material para verificar as especificações solicitadas.

Na visão de Chiavenato (1991, p.102) “a atividade de compras pode ser centralizada ou descentralizada”. Entende-se que a organização centralizada é aquela que em todas as compras da empresa são concentradas, tendo assim algumas vantagens e descontos, devido a maior quantidade demandada;

uniformidade de qualidade dos produtos; compradores mais especializados; métodos padronizados de compra.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa L S P Distribuidora, apresenta em seus serviços logísticos, problemas na distribuição e compras, muitos funcionários não estão abastecendo os veículos de entrega em tempo hábil e algumas encomendas estão chegando com atraso deixando a qualidade dos serviços em baixa.

A mão-de-obra interna está sendo executada com carência e isso ocorre devido a pouca qualificação por parte de alguns funcionários, alguns não sabem ler, outros não sabem utilizar informática e alguns procedimentos internos necessitam desses conhecimentos para melhorar o processo de entrega.

Foi detectado que as mercadorias em algumas entregas estavam danificadas e isso ocorreu por falta de fiscalização dos gestores, os funcionários colocaram de forma indevida os produtos, e durante a distribuição e movimentação das gomas e tabacos, algumas embalagens rasgaram ou furaram e isso trouxe não só insatisfação aos clientes, como devolução do pedido. A distribuição varejista requer maior qualidade nos serviços e diante dos problemas apresentados nota-se que a empresa em estudo corre riscos de perder clientes.

4.1 Componentes logísticos

Foram identificados no estudo que muitos problemas têm surgido na empresa, os transportes estão sendo atrasados, e isso tem ocorrido com frequência. O mesmo ocorre pela falta de gerenciamento logístico, a empresa não busca inovar e os transportes as vezes atrasam devido a demora de separação de material, as arrumações nos carros são demoradas e muitos produtos não são bem distribuídos trazendo assim falhas na entrega.

O estoque dos produtos não é muito sucedido, as mercadorias chegam e são repassadas, mas no período de espera são estocadas várias caixas e sem identificar os produtos, em algumas ocorrem sérios problemas como atrasos, erro de

mercadoria e esse fator têm trazido insatisfações junto os clientes que ao receber a mercadorias percebe que não foi o solicitado.

A armazenagem também apresentou falhas, os alimentos são misturados com outros produtos e muitos desses alimentos não chegam ao destino conforme o esperado, embalagens são rasgadas, as quantidade não são conferidas com frequência e têm ocorrido perdas, por não fiscalizar algumas encomendas, percebe-se que muitos produtos vêm em quantidade menor.

As compras são feitas de acordo pedidos e necessidade de estoque e verifica-se como problema a falta de estrutura do setor de compras, os funcionários não fazem relatórios dos pedidos e muitos preços são repassados errados trazendo assim problemas internos.

O nível dos serviços prestados tem diminuído, pois sem manter uma boa qualidade nos serviços, percebe-se que os pedidos tem também trazido problemas, alguns clientes não está sendo correspondido corretamente e alguns pedidos estão sendo cancelados trazendo a empresa prejuízos significativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo mostrou que a logística empresarial exerce a função de responder pela movimentação e distribuição de materiais, no ambiente interno e externo da empresa, desde a chegada da matéria-prima até à entrega do produto final ao cliente. A empresa LSP Distribuidora Comercial Ltda apresentou em seu ambiente de trabalho problemas na distribuição de alimentos e através desse estudo foi possível sugerir à empresa que seja melhorada a mão-de-obra, para isso verifica-se que é preciso que seja implantado um sistema de capacitação profissional em toda empresa. Sugere-se que sejam gerenciadas as entregas dos alimentos, é preciso que o gestor controle a distribuição para evitar danos nas mercadorias.

Boa parte das empresas utiliza a logística para melhorar as atividades diárias e a mesma segundo pesquisa aqui apresentada reduz custos, aumenta a eficiência das atividades, melhora o ciclo da cadeia de fornecimento, aumentar os lucros entre outros. Através da melhoria dos processos da logística será possível ampliar os negócios da empresa pesquisada e o nível de satisfação dos clientes será maior.

Através dos estudos teóricos aqui apresentados, foi possível identificar que os processos logísticos empresariais estão ligados a cadeia de suprimento e essa cadeia pode ser vista como um grupo de fornecedores que supre as necessidades de uma empresa na criação e no desenvolvimento dos seus produtos. Esse processo está diretamente ligado a distribuição de mercadorias.

O trabalho foi concluído, mostrando que é fundamental que as empresas se preocupem com a integração desses conjuntos de soluções de gestão, melhorando e inserindo uma logística de distribuição e controle da cadeia de suprimentos, pois só assim será possível obter maior vantagem estratégica e competitiva. Foi viável o estudo, pois através das observações realizadas foi possível identificar à empresa LSP Distribuidora a possibilidade de melhoria dos processos logísticos e da capacitação profissional.

Por fim, sugere-se que seja revisto os componentes logísticos e a empresa busque melhorar todo ciclo da cadeia de suprimento e distribuição de alimentos.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony - **Administração de materiais: uma introdução**. 2. tir. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H.; **Logística empresarial: Transportes, Administração de materiais e distribuição física**; São Paulo, 2001.

_____. **Logística empresarial**: São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, A. L. **Logística – introdução: uma visão geral**. EAESP/FGV, 2001.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed., Makron Books, São Paulo, 1991.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custo e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHING, hong yung. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada, Suply Chain**. São Paulo: Atlas 2000.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais: texto e casos**. Tradução Arthur Itakagi Utiyama. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: IOB, 2002.

FLEURY, Paulo Fernando et al. **Logística Empresarial. A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVY, Michael e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. Tradução de Erika Suzuki da 3a edição, 1998- São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**/Petrônio Garcia Martins, Paulo Renato Campos Alt.-São Paulo: Saraiva, 2001.

MEDA, Marcos Aurélio. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento**, 2005. Disponível em: <http://www.lticonsultoria.com.br/artigo_07_ma.html>. Acesso em 04/07/2009.

MOURA, R. A. , **Manual de logística : armazenagem e distribuição física** , São Paulo : IMAN, 1997 , v.2 .

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**; Rio de Janeiro : Campus, 2001.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.