

DIAGNÓSTICO DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA: UM ESTUDO DE CASO

Marilene de Assis Sabino (UFOP)
mari-shinoda@bol.com.br

Karine Araujo Ferreira (UFOP)
karineprod@yahoo.com.br



Este trabalho tem como objetivo realizar o diagnóstico da logística de distribuição de uma empresa da indústria alimentícia, identificando os processos inerentes à sua organização e principais impactos. Para tanto, as atividades logísticas de transporte, gestão de estoques e processamento de pedidos foram foco de análise. A pesquisa realizada neste trabalho é de natureza qualitativa, onde foi realizado um estudo de caso exploratório em uma empresa do segmento de massas. Dentre os principais resultados, destaca-se que a estrutura logística organizada pela empresa influenciou no seu desenvolvimento e na inserção em novos mercados, baseados principalmente na comercialização de novos produtos e em outros projetos que exploraram a eficiência de sua estrutura de distribuição. Outro resultado proporcionado pela forma de organização logística da empresa foi o fortalecimento da marca e o aumento da visibilidade no mercado, fazendo com que além dos seus produtos, a empresa seja também responsável pela distribuição de produtos fabricados por outras empresas.

Palavras-chaves: Logística; Distribuição física; Indústria alimentícia.

1 Introdução

Aperfeiçoar os processos logísticos tornou-se um requisito essencial para as organizações que desejam sobreviver no atual ambiente competitivo. Tal atitude é vantajosa para as empresas, uma vez que estima-se que o custo logístico médio de uma empresa possa representar um valor em torno de 11% de suas vendas (BALLOU, 2006).

Dentre as atividades logísticas executadas em uma organização, a distribuição física é considerada por muitas empresas como um dos processos mais onerosos, uma vez que envolve atividades como o transporte e a armazenagem de produtos acabados, implicando em despesas com transporte e estoques, que elevam os custos globais. De acordo com Nogueira, 2008, estima-se que dentro de uma empresa, os custos de transportes estejam entre 1 a 2% do faturamento total, chegando a 7% conforme o produto ou cliente; e representam 59% dos custos logísticos, seguido pelos custos gerais (juros, impostos, obsolescência, depreciação, seguros) com 28%; e outros (armazenagem, despacho, administração) com 13%.

O objetivo do presente trabalho é realizar o diagnóstico da logística de distribuição de uma empresa da indústria alimentícia, identificando os processos inerentes à sua organização e principais impactos. Para tanto, as atividades de transporte, armazenagem e processamento de pedidos foram foco de análise desta pesquisa. Elas foram escolhidas por serem responsáveis pela maior parcela dos custos logísticos na distribuição física de uma organização. Assim, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: como a organização da logística de distribuição influencia na competitividade de uma empresa?

A relevância deste estudo é justificada pela necessidade das organizações encontrarem novas maneiras de reduzir seus custos, e ao mesmo tempo, melhorar a qualidade do serviço ou produto oferecido ao cliente, de modo a se manterem competitivas no mercado e se diferenciarem em relação aos concorrentes. Os resultados obtidos através deste estudo podem proporcionar uma visão sistêmica a respeito da influência da atividade de distribuição física sobre os negócios de uma empresa de destaque no setor de massas, e assim, espera-se contribuir para os estudos existentes no meio acadêmico relacionados ao tema.

Este artigo está estruturado em quatro seções, incluindo o capítulo introdutório. Na seção 2, é apresentada a revisão bibliográfica. O método de pesquisa adotado neste trabalho é discutido na seção 3. Os principais resultados dos estudos de caso são expostos na seção 4. Por fim, são apresentadas as considerações finais e recomendações do trabalho (seção 5), e em seguida, as referências bibliográficas.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Sistemas logísticos

Segundo a definição do CSCMP (2010), logística é a “parte da Gestão da Cadeia de Suprimentos responsável por planejar, desenvolver, e controlar de forma eficiente e eficaz o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações relacionados”, avaliando desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de atender às necessidades e exigências do consumidor.

Christopher (2002) e Novaes (2001) acrescentam, ainda, que a logística tem como objetivo o aumento da lucratividade e a redução dos custos ao longo do processo, tendo em vista o atendimento das necessidades e preferências do consumidor final. Uma vez que cada elo da

cadeia logística é cliente de seus fornecedores, torna-se necessário conhecer as necessidades de todos os componentes do processo, a fim de proporcionar total satisfação.

Ching (2001) considera que a logística divide-se em três campos de atuação, sendo eles: a logística de suprimentos, a logística de produção e a logística de distribuição. O primeiro trata das relações entre as empresas e seus fornecedores, com o objetivo de desenvolver produtos e garantir a qualidade das matérias-primas, componentes e embalagens, de modo a atenderem às exigências de produção ao menor custo total possível. O segundo campo trata das transformações aplicadas no material para a obtenção do produto final ou acabado, dentro do prazo estabelecido. Por último, a logística de distribuição é responsável pela distribuição física dos produtos acabados, proporcionando um nível adequado de serviço e atendimento ao cliente.

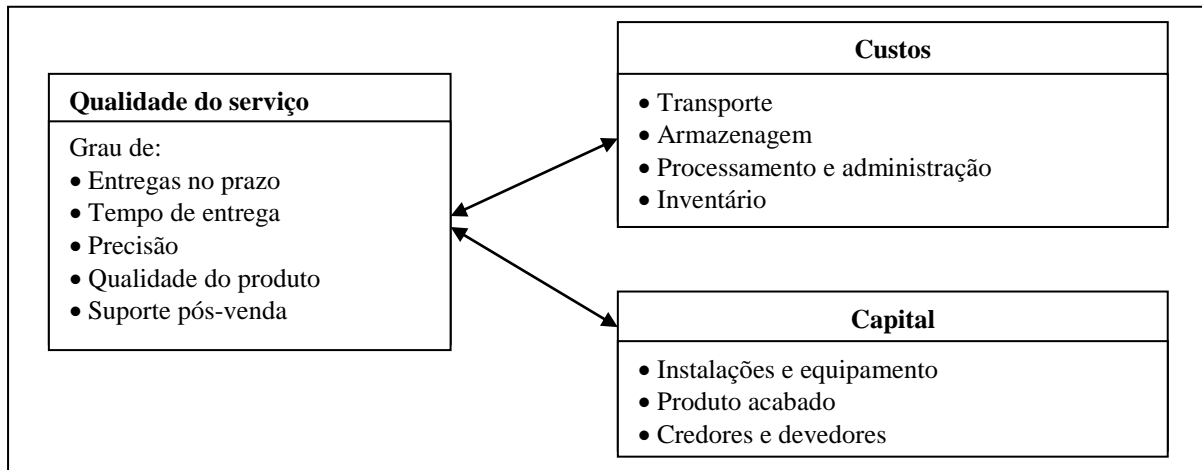
O foco desta pesquisa é a logística de distribuição ou distribuição física, que será discutida com mais detalhes a seguir.

2.2 A logística da distribuição física

Ballou (1993, p. 40) define a logística de distribuição ou distribuição física como o “ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma”, sendo que em termos de custos logísticos, esta atividade pode ser considerada a mais importante para grande parte das empresas. O principal objetivo da distribuição física é levar os produtos até o consumidor com o nível de serviço desejado pelo menor custo possível (NOVAES, 2001).

Para responder às mudanças estruturais e à concorrência, as empresas estão investindo em infra-estrutura e aperfeiçoando seus processos, a fim de atender à demanda de entrega rápida e precisa (HESSE e RODRIGUE, 2004). Assim, a distribuição física não deve ser considerada uma atividade trivial, uma vez que, ao utilizar este canal para agregar valor ao produto, pressupõe-se o atendimento dos requisitos e preferências do cliente ao menor custo possível, reunindo esforços de todos os participantes da cadeia para que a atividade seja bem sucedida (LACERDA, 2000).

De acordo com Silva (2006), o sucesso e a eficiência da logística de distribuição também dependem do nível de cooperação entre as empresas participantes, uma vez que o fluxo constante e confiável de informações é fator determinante no gerenciamento do processo de distribuição e essencial para o atendimento dos requisitos dos clientes finais. Contudo, as possibilidades de minimização dos custos são elevadas quando a logística de distribuição encontra o equilíbrio entre a qualidade de serviço, os custos e o capital investido, como pode ser verificado na Figura 1 (CHING, 2001).



Fonte: Adaptado de Ching (2001, p. 149)

Figura 1- Equilíbrio na logística de distribuição

Geralmente, há dois tipos de mercado para os quais se deve planejar o sistema de distribuição, sendo que o primeiro mercado é composto por usuários finais que adquirem pequenas quantidades do produto; e o segundo é composto por intermediários, que adquirem os produtos em maiores quantidades e revendem para outros intermediários ou consumidores finais (BALLOU, 1993). Ambos mercados devem ser atendidos de forma eficiente. Para isso, é necessário escolher a melhor configuração a ser empregada no processo de distribuição e as atividades chave para execução da distribuição física, como será apresentado a seguir.

2.3 Configuração dos sistemas de distribuição física

Para Ballou (1993), há três configurações que podem ser empregadas estrategicamente na distribuição. A primeira refere-se à entrega direta a partir de estoques de fábrica. A segunda refere-se à entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção. Por fim, a terceira refere-se à entrega que utiliza como suporte um sistema de depósitos. A escolha entre estas três formas deve ser feita de modo a reduzir os custos relacionados ao processo.

É mais vantajoso para uma empresa realizar a entrega direta a partir dos estoques de fábrica, vendedores ou da linha de produção, quando o cliente pede quantidades suficientes para completar um veículo, visto que cargas completas implicam em fretes menores e o transporte a uma única localização do cliente incorre em menores custos de transporte. Porém, quando o pedido do cliente é insuficiente para atingir a capacidade máxima do veículo, e sua localização inviabiliza economicamente a entrega direta, é mais vantajoso realizar a distribuição por meio de um sistema de depósitos localizados estrategicamente, de modo a reduzir os custos de distribuição e permitir melhorias no nível do serviço oferecido (BALLOU, 1993).

Dentre as atividades realizadas pela logística na distribuição física, serão destacadas nesta pesquisa as atividades de transporte, gestão de estoques e armazenagem, além do processamento de pedidos e informações, sendo detalhados a seguir.

2.4 Atividades logísticas na distribuição física

2.4.1 Processamento de pedidos e informações

O processamento de pedidos é a atividade inicial e de vital importância no planejamento da logística de distribuição de uma empresa. É caracterizado pelo conjunto de atividades relacionadas à coleta, verificação e transmissão de informações sobre as vendas efetuadas, sendo o ponto inicial para o atendimento das requisições dos clientes. Neste ponto ocorre a

entrada e a manutenção dos pedidos dos clientes através do uso de tecnologias de comunicação (BOWERSOX *et al.*, 2002).

Os sistemas de processamento de pedidos são projetados de modo a interagir diretamente com o cliente, a fim de elevar o nível e qualidade do serviço oferecido. O processamento eficaz dos pedidos reduz o tempo de resposta ao cliente, aumentando a confiabilidade deste em relação ao serviço, além de auxiliar na organização do fluxo das mercadorias (BALLOU, 1993).

Fleury (2003) considera que a velocidade, a abrangência e a qualidade do fluxo de informações ao longo do processo interferem diretamente no custo e na qualidade das operações logísticas. Percepções conflitantes sobre o real desempenho do ciclo do pedido, ocorrência de variabilidades significativas nos tempos de ciclo e flutuações exageradas da demanda ao longo do tempo são problemas que ocorrem com frequência durante o ciclo do pedido. Tais situações podem ser amenizadas ou resolvidas ao desenvolver o senso de cooperação entre clientes e fornecedores, além da troca contínua de informação, em projetos conjuntos.

2.4.2 Gestão de estoques e armazenagem

Com a tendência das empresas trabalharem com estoque mínimo, estas procuram fazer pedidos com mais frequência e em menor volume. Em contrapartida, elas constantemente procuram agilizar o fluxo de materiais, reduzindo cada vez mais o tempo entre o recebimento e a entrega dos pedidos, de modo a reduzirem os investimentos em estoque (RODRIGUES e PIZZOLATO, 2003). Com isso, exigem maior eficiência de seus fornecedores em relação ao tempo de resposta aos pedidos, pressionando-os a procurarem alternativas que facilitem a redução do tempo entre o recebimento do pedido e o seu processamento (SEVERO FILHO, 2006). Neste contexto, a gestão de estoques e a armazenagem surgem como alternativas para manter a disponibilidade de produtos acabados e atender as expectativas do cliente, com certa margem de segurança.

A gestão de estoques tem como objetivo aumentar o nível de desempenho da movimentação de mercadorias. Envolve tarefas que vão além da simples estocagem de curto e médio prazo, tendo hoje uma visão sistêmica, empenhada em melhorar a capacidade de resposta rápida e reduzir as necessidades de estoque dentro das empresas (RODRIGUES e PIZZOLATO, 2003). A armazenagem, por sua vez, é uma atividade que permite agregar valor ao produto, visto que ao armazenar perto do cliente, ocorre uma redução no tempo de entrega, além de facilitar sua disponibilidade (BALLOU, 2006). Compreende todas as decisões relacionadas à estocagem e manuseio presentes nas diversas organizações. Estima-se que tais atividades correspondam a 25% das despesas logísticas, excluindo os custos de manutenção dos estoques.

Entre as decisões presentes na gestão de estoques estão a seleção da localização do armazém; o dimensionamento da instalação em termos de capacidade para armazenamento; o arranjo físico a ser adotado para os compartimentos, prateleiras e corredores de estocagem; o projeto das docas; a substituição de equipamentos gastos ou obsoletos e a disposição interna dos produtos, de modo a facilitar o manuseio (BALLOU, 2006).

A gestão de estoques pode ter seus custos compensados mediante o aumento da eficiência no transporte e na produção. As decisões relacionadas ao transporte são apresentadas a seguir.

2.4.3 Transportes

O transporte é uma das atividades principais da logística de distribuição. Estima-se que, em uma empresa comum, as despesas com o departamento de transportes fiquem em torno de 60% das suas despesas logísticas (BOWERSOX *et al.*, 2002). Visando o potencial competitivo desta atividade, muitas empresas estão aprimorando seus serviços de transporte, investindo em tecnologia da informação, a fim de obterem melhor planejamento e controle da operação, além de auxiliar na procura por soluções intermodais que permitam a redução dos custos (NAZÁRIO, 2000).

A escolha do modal a ser utilizado deve levar em consideração as tarifas dos fretes; a confiabilidade; o tempo em trânsito; as perdas, os danos e o processamento das respectivas reclamações; as considerações de mercado do embarcador e as considerações relativas aos transportadores (BALLOU, 2006). O modal escolhido deve ser aquele permita flexibilidade e velocidade no atendimento ao pedido, ao menor custo possível, proporcionando maior competitividade para a organização (NAZÁRIO, 2000).

Ballou (2006) também afirma que o nível de desempenho do transporte de um fornecedor, tal como o dos estoques, reflete na programação da produção de uma empresa, uma vez que sistemas que operam com estoque mínimo de matéria-prima, seja ele reduzido ou escasso, possuem vulnerabilidade a atrasos e paradas devido à variação no nível de desempenho dos transportes. Assim, a escolha correta do modal reflete na confiabilidade e rapidez do serviço oferecido, além de tornar-se um fator competitivo para a organização.

Além das atividades-chaves da logística, uma importante decisão na distribuição física está relacionada com a escolha da empresa executar as atividades logísticas internamente ou terceirizar parte dos serviços, conforme será discutido a seguir.

2.5 Outsourcing nas atividades logísticas

Com o acirramento da competitividade, as organizações sentem a necessidade de encontrar parceiros que integrem uma cadeia de geração de valores, onde ambos os integrantes almejem alcançar a eficiência nas atividades logísticas. Com a formação desta cadeia, é possível eliminar a distorção das informações, reduzir a duplicidade de estoques, aperfeiçoar o serviço de transporte, entre outros. Neste contexto, desenvolve-se a demanda por serviços logísticos especializados, além de um novo setor voltado para a realização destes serviços (SOUZA e MOURA, 2007). Diante do aumento da complexidade dos processos logísticos e do reconhecimento destes como fatores que impulsionam a competitividade, o *outsourcing* nas atividades logísticas aparece como uma alternativa para o crescimento da organização.

Pires (2010) define o *outsourcing* como o processo onde parte da produção ou serviços utilizados por uma empresa é executado por um fornecedor externo, em um relacionamento colaborativo e interdependente, permitindo que a empresa cliente focalize seus recursos no desenvolvimento de suas principais competências de negócios (*core business ou core competence*). Deste modo, sua prática representa a opção por um relacionamento de parceria e com um ou mais participantes da cadeia de valores, gerando vantagens para ambas todas as partes envolvidas.

É cada vez mais evidente a aceitação do *outsourcing* no meio empresarial, onde as organizações aderem à prática ao estabelecer contratos com prestadores de serviços que oferecem suporte desde as transações simples às mais complexas, como armazenagem, transporte, entre outras (POWER *et al.*, 2007). A decisão de repassar tais atividades a terceiros exige uma avaliação minuciosa a respeito da influência da logística para os negócios da organização, uma vez que ela pode exercer um papel de importância no desenvolvimento

das capacidades competitivas e na diferenciação sobre os concorrentes. A forma como a logística contribui para o desenvolvimento destas capacidades é detalhada a seguir.

2.6 Impactos da organização da logística na diferenciação competitiva da empresa

Ribeiro (2001) considera que a logística deve ser vista como o principal instrumento para a geração de vantagens competitivas dentro das organizações. A busca pela integração logística, em conjunto com as constantes mudanças nas exigências dos clientes, faz da logística o instrumento para o planejamento e coordenação do fluxo de informações e materiais, colaborando para o bom desempenho das atividades envolvidas.

A logística de distribuição, por sua vez, ao acompanhar o dinamismo dos negócios e as exigências dos consumidores, impulsiona a competitividade e o posicionamento de mercado. A competitividade e a lucratividade de uma empresa podem ser determinadas a partir do nível de especialização da produção e da movimentação dos produtos. Cabe às organizações observarem as mudanças tecnológicas bem como o nível de exigências dos clientes e usar estas informações para desenvolver a flexibilidade, agilidade e sensibilidade ao mercado consumidor, uma vez que estes fatores são os responsáveis pela demanda de bens e serviços (NOGUEIRA, 2006).

Contudo, é necessário atentar-se para algumas características estruturais da logística de distribuição que impulsionam a competitividade dos negócios e proporcionam um diferencial para as organizações. Neste trabalho, a avaliação de tais características será verificada através das atividades de transporte, gestão de estoques e armazenagem, e processamento de pedidos, devido às parcelas que elas representam nos custos logísticos de uma organização, conforme citado anteriormente. Tais características são apresentadas no Quadro 1.

Atividade	Características que contribuem para a competitividade da organização
Gestão de estoques e armazenagem	Age como o ponto de equilíbrio entre a oferta e a demanda; colabora para a disponibilidade do produto acabado, evitando a espera por parte do cliente.
Serviços de transporte	Se os custos forem compensados pelos benefícios, possibilita a disponibilidade dos produtos em mercados de difícil acesso.
Processamento de pedidos e informações	Quando projetado de forma eficaz, eleva o nível e a qualidade do serviço oferecido; reduz o tempo de resposta ao cliente, aumentando a confiabilidade em relação ao serviço.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Ballou (1993), Goebel (2010), Bowersox *et al* (2002) e Ballou (2006)

Quadro 1 - Contribuições da logística de distribuição para a competitividade da organização

Enfim, é possível perceber a importância das três atividades destacadas na logística de distribuição dentro dos negócios de uma empresa, possibilitando identificar as oportunidades que sua estrutura logística oferece e explorá-las impulsionando a competitividade da organização.

3 Método científico

A pesquisa realizada neste trabalho é de natureza qualitativa, onde o estudo de caso foi escolhido como método de procedimento, uma vez que proporciona a análise do objeto de estudo com maior profundidade, permitindo o esclarecimento sobre como estão estruturadas e organizadas as atividades de distribuição e quais resultados foram obtidos dessa organização.

A escolha da unidade de análise e da empresa participante foi feita utilizando o conceito de amostragem teórica ou intencional, ou seja, em oposição ao que ocorre em uma amostragem estatística, onde se procura obter uma amostra aleatória que seja representativa da população,

a amostragem intencional considera a relevância teórica para o desenvolvimento do estudo. Dessa forma, foi escolhida uma empresa da indústria alimentícia, especializada no segmento de massas, que possui grande relevância devido à sua tradição no mercado e aos processos que desenvolve atualmente.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas na empresa com profissionais das áreas de logística e produção, diretamente envolvidos na distribuição dos produtos. Adicionalmente, foi realizada observação direta através de visitas de campo, bem como a utilização de documentos cedidos pela empresa e notas de campo. Considerando que o estudo analisa especificamente o caso de uma empresa da indústria alimentícia, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Contudo, tais resultados poderão ser utilizados como referência para organizações cujo perfil seja semelhante ao da empresa analisada.

4 Apresentação dos resultados

A seguir, são descritos os resultados do estudo de caso desenvolvido em uma empresa da indústria alimentícia, onde são apresentadas as características da empresa, o diagnóstico da logística de distribuição, bem como a análise e discussão sobre o estudo de caso. Por questão de sigilo, a empresa será denominada Empresa X.

4.1 Caracterização da empresa

A Empresa X, fundada em 1955, está localizada no interior de Minas Gerais e atua no segmento de massas.

No ano de 1978, começou a atuar também como distribuidora atacadista das organizações multinacionais que a procuravam para distribuir os produtos com exclusividade no Estado, devido ao crescimento e à estrutura de vendas implantada que, para a época, mostrava-se eficiente. Logo, conquistou lugar entre os maiores distribuidores do estado de Minas Gerais.

Em 1992, a empresa iniciou o projeto “marca própria” que diversificou sua produção ao inserir as linhas de condimentos, conservas, atomatados, lácteos, pescados, café e mercearia. Neste projeto, a empresa X adquire os produtos que são fabricados em unidades produtivas de terceiros (outros fabricantes), mas que são embalados com a marca da Empresa X. Tal situação acontece quando a Empresa X identifica um mercado promissor, onde é possível ganhar rapidamente a confiança do consumidor devido à reputação de sua marca, mas não possui maquinário específico nem espaço físico para iniciar a produção. Então, ela procura empresas que estão com capacidade ociosa de produção e estabelecem contratos de fornecimento, gerando uma relação de vantagem para ambas as partes.

Atualmente, é líder de 90% das vendas no mercado mineiro no segmento de massas e também tem uma parcela de mercado razoável nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Distrito Federal, Bahia e toda região sul do país. Além disso, a empresa X exporta seus produtos para a África do Sul, Venezuela e Estados Unidos, e estuda a possibilidade de levar a marca para toda a América do Sul e Oriente Médio. As principais características da empresa estão sintetizadas no Quadro 2 a seguir.

Características gerais da Empresa X	
Funcionários entrevistados	3 funcionários
Áreas de atuação	Brasil e exterior (Venezuela, África do Sul e EUA)
Fundação	1955
Principais Produtos	Massas com ovos, massas de sêmola, sêmola verde, massas caseiras, grão duro, instantâneos e sopas
Produtos do projeto “marca própria”	Condimentos, conservas, atomatados, lácteos, pescados, café, mercearia

Unidades produtivas	1 unidade produtiva
Centros de distribuições próprios	9 centros de distribuição
Funcionários da unidade produtiva	800 funcionários (aproximadamente)
Funcionários do CD visitado	118 funcionários
Parcela de mercado	90% mercado mineiro no segmento de massas
Faturamento anual	400 a 450 milhões de reais

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de entrevistas realizadas na Empresa X

Quadro 2 - Características gerais da Empresa X

4.2 Diagnóstico da logística de distribuição da Empresa X

A seguir são apresentadas as características relacionadas à organização da logística de distribuição na Empresa X, ao processamento de pedidos e informações, à gestão de estoques e armazenagem e ao serviço de transporte.

4.2.1 Organização da logística de distribuição

Conforme mencionado anteriormente, a empresa possui 9 centros de distribuição próprios (CD's), sendo que quatro destes são CD's centrais e estão situados em Betim/MG, Duque de Caxias/RJ, São Paulo/SP e Espírito Santo. Estes encaminham os produtos para os outros cinco centros de distribuições avançados, que estão localizados em outras regiões do país.

Na localização dos CD's foram priorizados os custos dos transportes. As áreas de vendas são divididas em regiões, e em cada região foi instalada um centro de distribuição que privilegiasse a distância entre as cidades atendidas.

A Empresa X também atua como distribuidora atacadista. Grandes empresas, inclusive multinacionais, procuram a Empresa X para que ela realize a distribuição de seus produtos em regiões onde não possuem acesso. Isto acontece quando a organização não possui estrutura logística para alcançar determinados mercados, e investimentos nesta área teriam um alto custo além do risco de não obter o retorno esperado. Elas reconhecem que a Empresa X possui uma logística estruturada e eficiente, além de possuir uma marca sólida no mercado com contatos que facilitam os negócios. Assim, a Empresa X estabelece um contrato de distribuição com estas empresas, onde os produtos são repassados à Empresa X e esta revende nos mercados atendidos por ela, com uma determinada margem de lucro.

4.2.2 Processamento de pedidos e informações

A empresa X possui um sistema ERP que auxilia no controle de pedidos e na gestão de estoques, além de fornecer outras ferramentas necessárias para o gerenciamento da produção e processos envolvidos. A tecnologia de informação é essencial para os processos da empresa, implicando em um modo de tornar sua logística ainda mais eficiente. Por este motivo, como investimento nesta área planeja-se a instalação de um sistema WMS em todas as unidades de distribuição, e assim aperfeiçoar tanto as atividades operacionais quanto as administrativas.

O processamento de pedidos é descentralizado, onde cada CD regional possui uma estrutura logística capaz de atender aos pedidos situados naquela região. As vendas são efetuadas principalmente por meio de representantes comerciais, que realizam visitas periódicas aos clientes. Podem ocorrer vendas também através de contatos do cliente por telefone, mas estas são em menor quantidade. A empresa não realiza vendas por meio eletrônico ou fax.

A fim de criar um bom relacionamento com os principais clientes, foi implantada a política que define um determinado valor de vendas a partir do qual o cliente tem o direito de receber visitas de um promotor de vendas, para fazer a reposição e organização do estoque nas lojas. No processo, os promotores têm o acompanhamento dos gerentes, supervisores e

coordenadores de vendas da loja, que traçam a rota do promotor e acompanham o trabalho desenvolvido.

4.2.3 Gestão de estoques e armazenagem

As políticas relacionadas ao planejamento e controle de estoques são formuladas pela equipe de logística, que realiza o alinhamento entre o plano operacional e as metas traçadas no plano estratégico da empresa.

O controle dos estoques no armazém é realizado pela equipe responsável pelo recebimento, identificação, classificação, armazenagem e expedição dos produtos. Os produtos são armazenados de acordo com o sistema PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai). A rotina do centro de distribuição é organizada de modo que os descarregamentos são realizados pela manhã, e os carregamentos a serem transmitidos são realizados à tarde.

A empresa trabalha com a política de estoque mínimo de produtos finais. O estoque de segurança é mantido na ordem de 3,7 toneladas/mês. O nível de estoque dos produtos finais é analisado a partir dos dias de venda. Para produtos que possuem maior giro faz-se uma média dos últimos quinze dias de vendas. Para os produtos que tem giro menor, faz-se uma média dos últimos quatro a cinco dias, a fim de evitar estoques elevados destes produtos na central.

4.2.4 Transporte

A empresa utiliza o modal rodoviário para realizar suas transferências. Na central de distribuição visitada são realizadas, em média, 14.000 entregas ao mês. O percentual do transporte sobre preço do produto final situa-se entre 7% a 8%. A rota de entregas é pré-estabelecida pelo sistema que, monta uma escala agrupando os pedidos de acordo com a região e a localidade.

O serviço de transporte é terceirizado e ocorre da seguinte forma: a Empresa X realiza a seleção de vários transportadores independentes, sendo que cada transportador pode disponibilizar no máximo dois veículos para a empresa. Tal exigência tem a finalidade de reduzir o nível de dependência da empresa em relação aos transportadores e evitar a perda da qualidade nos serviços de distribuição. Assim, caso algum contratado não esteja de acordo com os requisitos da Empresa X, ele poderá ser trocado por outro com facilidade, sem afetar o serviço de transporte. Os transportadores contratados prestam serviços exclusivamente para a empresa, por isso, todos os caminhões levam a marca da Empresa X. Através do bom relacionamento cria-se uma relação de fidelidade com os transportadores, de modo que sempre que a empresa necessita, eles estão prontos para realizar o transporte.

Dentro de um raio de 300 km, a empresa tem um ciclo de distribuição de 24 horas. Em regiões mais distantes o tempo de resposta pode demorar até uma semana, mas ainda assim a Empresa X abre vantagem em relação aos seus concorrentes, visto que há organizações que exigem um prazo de 30 dias para realizar a entrega.

Uma situação que fornece resultados positivos para a empresa acontece quando uma rota de transferência está situada em alguma região onde há fornecedores da Empresa X. Nesse caso, o transportador entrega o pedido no destino e faz o retorno transportando os produtos dos fornecedores para o centro de distribuição. Quando não existem carregamentos nestes fornecedores, o transportador tem a liberdade fretar o veículo para qualquer outra empresa da região, desde que o destino faça parte da sua rota de retorno. Parte do valor obtido neste apoio logístico é repassada para a Empresa X sob a forma de descontos no frete, já que o transportador estava a serviço da mesma.

4.3 Impactos da organização da logística na diferenciação competitiva da Empresa X

A empresa possui uma estrutura logística que serve de exemplo para muitas outras. O fato de possuir centrais de distribuição é uma vantagem, visto que assim, colocando os produtos mais próximos do cliente, reduz-se o tempo de entrega, gastos com combustível e fretes, o que não seria possível se a entrega fosse feita diretamente da unidade produtiva. Adicionalmente, como os produtos alimentícios possuem baixo valor agregado, são perecíveis e frágeis, justifica-se a descentralização dos estoques.

A estrutura de recepção dos pedidos, a gestão eficiente dos estoques e o transporte planejado permitem o atendimento ao exterior e também às regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, e mesmo para as regiões mais distantes, garantindo um tempo de entrega inferior ao das empresas concorrentes.

O fato da Empresa X exercer a função de distribuidora atacadista é um exemplo de como a eficiente estrutura logística pode ser utilizada para gerar benefícios à empresa. Devido a sua organização logística, a Empresa X além de vender os produtos fabricados por ela, também revende e distribui mais de 200 produtos diferentes de outras 10 empresas parceiras. Isso permite que a Empresa X trabalhe sempre com a carga máxima de seus veículos, otimizando o uso do transporte.

Em relação ao projeto “marca própria”, ocorre uma relação de vantagem para ambas as empresas participantes. Para a empresa que fornece o produto é uma relação de vantagem, visto que proporciona uma utilidade para a capacidade ociosa da produção. Já para a empresa X proporciona a obtenção de maior margem de lucro, visto que os produtos são adquiridos a um preço mais baixo, e exigem menos investimentos marketing, uma vez que a empresa X já tem reconhecimento no mercado. As empresas que fornecem para a empresa X também disponibilizam produtos com a marca delas no mercado. Assim, para que não haja concorrência direta com a empresa X, existe um acordo onde são definidas as regiões onde cada empresa disponibilizará seus produtos.

É possível perceber que a logística de distribuição estruturada pela Empresa X contribuiu para o fortalecimento de sua marca ao longo dos anos ao possibilitar a distribuição não somente das massas, competência essencial da organização, mas também a distribuição de outras 10 organizações mundialmente conhecidas. Além disso, possibilitou a diversificação de sua linha de produtos, que atualmente possui 90 produtos catalogados com a marca da empresa X. Tal estrutura contribuiu também para a agilidade no atendimento do pedido e para a melhoria na qualidade dos serviços aumentando, assim, a confiabilidade do cliente em relação à empresa.

Por fim, é importante ressaltar que os benefícios obtidos através da logística de distribuição são possíveis devido ao nível de cooperação existente na cadeia de suprimentos da empresa X, onde ela consegue manter um estreito relacionamento com seus fornecedores, parceiros e clientes. Assim, o nível de relacionamento entre os elos da cadeia influencia na obtenção de resultados positivos no processo de distribuição, além de possibilitar uma melhor coordenação das atividades terceirizadas pela Empresa X.

Os principais impactos da logística na competitividade da Empresa X estão sintetizados no Quadro 3 a seguir.

Impactos da logística na competitividade da Empresa X	
Descentralização de estoques	Redução no tempo de entrega; Redução dos gastos com frete e combustível.

Organização da logística de distribuição	Aumento do número de regiões atendidas; Início do processo de exportação para outros países; Permitiu que a empresa se tornasse distribuidora atacadista; Distribuição de mais de 200 produtos diferentes de 10 empresas reconhecidas no mercado; Diversificação do leque de produtos da empresa X, aumentando para 90 o número de produtos catalogados.
Atividades da logística de distribuição	Agilidade no atendimento do pedido; Aumento da qualidade dos serviços; Aumento da confiabilidade do cliente em relação à empresa X.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de entrevistas realizadas na Empresa X

Quadro 3 - Síntese dos impactos da logística na competitividade da Empresa X

Assim, conclui-se que a logística de distribuição tornou-se o fator de diferenciação da Empresa X, contribuindo notoriamente para seu crescimento e para o reconhecimento de sua marca.

5 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo apresentar o diagnóstico da logística de distribuição de uma empresa da indústria alimentícia, destacando os aspectos relevantes das atividades de processamento de pedidos, transporte, gestão de estoques e armazenagem, que influenciam e contribuem para a competitividade da organização.

Para a coleta de informações da empresa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com funcionários ligados diretamente aos processos de logística e produção. A partir das informações coletadas foi possível definir o perfil geral da empresa e a estrutura de sua logística de distribuição, apresentando também algumas práticas desenvolvidas que contribuem para a redução dos custos logísticos e aperfeiçoamento do sistema de distribuição, sem perder a qualidade de atendimento ao cliente, característica pela qual a empresa ganhou reconhecimento e visibilidade de sua marca.

Respondendo a questão de investigação desta pesquisa que busca analisar como a organização da logística de distribuição influencia na competitividade de uma empresa, pode-se afirmar que o planejamento logístico aliado à grande representatividade no mercado transformou-se no diferencial competitivo da empresa pesquisada, que atualmente possui 90 produtos catalogados, e realiza a distribuição de mais de 200 produtos diferentes de outras 10 organizações renomadas. Em outras palavras, embora a *core competence* (competência essencial) da empresa analisada seja a produção de massas, ela atualmente comercializa uma diversidade de produtos devido ao poder da sua marca e a estrutura logística implementada. Estes fatores foram essenciais para sobrevivência e aumento da competitividade da empresa.

Finalmente, espera-se que este trabalho possa contribuir para os próximos estudos a serem desenvolvidos nesta área.

Referências

- BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial*. 5ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.
- BALLOU, R.H. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas S.A, 1993.
- BOWERSOX, D.J.; COOPER, M. B. ; CLOSS, D.J. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. New York: Bookman, 2002. p. 43-69.

- CHING, H.Y.** *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, M.** *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 2002.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP)**. *CSCMP Supply Chain Management Definitions*. Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>>. Acesso em: 08 de Fev. 2010.
- FLEURY, P.** *O sistema de processamento de pedidos e a gestão do ciclo do pedido*. 10 de Setembro de 2003. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1001&Itemid=225>. Acesso em: 28 de Fev. 2010.
- GOEBEL, D.** *Logística: Otimização do transporte e estoques na empresa*. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/ecex/pdfs/logistica_otimizacao_do_transporte_e_estoques_na_empresa.pdf>. Acesso em 25 de Fev. 2010.
- HESSE, M.; RODRIGUE, J. P.** The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of Transport Geography*, v. 12, p. 171-184. 2004.
- LACERDA, L.** *Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos*. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 154-160.
- NAZÁRIO, P.** *Papel do transporte na estratégia logística*. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 126-132.
- NOGUEIRA, J.H.** *Custos logísticos I*. 27 de Julho de 2008. Disponível em: <www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/285>. Acesso em: 12 de Fev. 2010.
- NOGUEIRA, K.P.** Abordagem logística da distribuição física: uma revisão da literatura. *Revista FARN*. Natal, v. 5, n.1, p. 13-25. Jan./Dez. 2006.
- NOVAES, A.G.** *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PIRES, S.R.** *Supply Chain Management*. Disponível em : <http://www.numa.org.br/conhecimentos/Conhecimentos_port/pag_conhec/supply_chain_v5.html>. Acesso em 07 de Jun. 2010.
- POWER, D.; SHARAFALI, M.; BHAKOO, V.** Adding value through outsourcing: contribution of 3PL services to customer performance. *Management Research News*, v. 30, n. 3, p. 228-235, 2007. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm>. Acesso em: 18 de Jun. 2010.
- RIBEIRO, R.A.** Logística como fator de competitividade. *Revista Adcontar*, Belém, v. 2, n. 1, p. 7-10. Mai. 2001.
- RODRIGUES, G.G.; PIZZOLATO, N.D.** Centros de distribuição: armazenagem estratégica. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: ABEPRO, 2003.
- SEVERO FILHO, J.** *Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing*. 2ª ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. p. 101-269.
- SILVA, E. N.** *Centralização da distribuição e custos de transporte: estudo de caso da AMBEV*. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- SOUZA, C. D.; MOURA, J. S.** A evolução dos prestadores de serviços logísticos: prestadores de serviço tradicionais, operadores logísticos e integradores logísticos. In: *SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*. 2007, Resende. *Anais...* Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/47_47_A%20evolucao%20dos%20prestadores%20de%20servicos%20logisticos%20-%20Seget.pdf>. Acesso em: 01 de Jun. 2010.