

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

FRANCINALDO SOARES DE PAULA

A LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA  
NO VAREJO DE MOVEIS

RUBIATABA – GO  
2005

FRANCINALDO SOARES DE PAULA



A LOGISTICA COMO ESTRATEGIA  
NO VAREJO DE MOVEIS

Monografia apresentada por Francinaldo Soares de Paula à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Prof. Claiton de Paula Ribeiro

RUBIATABA – GO  
2005

*Adm. emp.  
Logística  
Estratégia empresarial  
Competitividade  
Cliente Marketing*

25555  
2005

Tombo n°	11899
Classif.:	658.2
Ex.:	1. FRANCINALDO PAULA 2005
Origem:	d
Data:	01-02-06

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

EXAMINADA EM: 28 / 06 / 2005.



---

CLÁUDIO ROBERTO DOS SANTOS KOBAYASHI

Graduado: Direito / Ciências Contábeis

Especialização: Gestão em Agronegócios



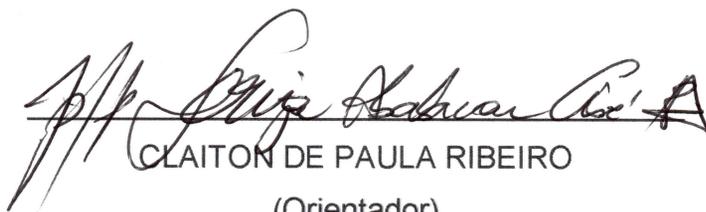
---

SIMONE YURI RAMOS

Graduação: Engenharia Agrônoma

Especialização: Diplomacia Econômica

Mestre em Ciências – Área de Concentração: Economia.



CLAITON DE PAULA RIBEIRO

(Orientador)

RUBIATABA – GOIAS – BRASIL.

*"Quem alcança seu ideal, vai além dele".*

**Friedrich Nietzsche**

*Aos Familiares e Amigos.*

## AGRADECIMENTOS

A *Deus e a Ciência*, pela a vida.

Ao professor **Claiton de Paula Ribeiro** pela sua orientação na elaboração desta monografia;

À todos os professores e em especial ao **Mestre Flávio Manoel Borges Coelho**, ao professor **Acácio José Moura** e a professora **Dayse Mysmar Tavares Rodrigues** pelas excelentes contribuições dadas ao longo do curso;

À **coordenação do curso e a direção da faculdade** pela atenção e a dedicação na solução de problemas estando sempre nos apoiando em nosso desenvolvimento;

Aos **meus queridos pais**, o maior exemplo de dedicação e dignidade que um filho pode ter;

Aos **meus colegas de curso**, todos que sempre estiveram ao meu lado nessa conquista e que serviram de escola para o meu desenvolvimento, em especial a meus grandes amigos **Alda Viviane Santana e João Crispim Filho**;

A instituição participante da pesquisa, loja **Moveis Modelo** de Nova Glória-GO.

Por fim todos que direta e indiretamente ajudaram para a conclusão deste.

## SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1: Organograma funcional da Loja Móveis Modelo.....	8
Figura 2: Conceito Gráfico da Logística.....	10
Figura 3: Relação entre as atividades básicas da Logística.....	12
Figura 3: Relação entre custo total e compensação de custos.....	15
Figura 5: Resolução estratégica da Loja Móveis Modelo.....	28

### Figuras Anexo:

Cadeia de Suprimento;  
Roteiro para estudo da logística;  
A logística no contexto empresarial;  
Fotos da Empresa.

## RESUMO

Com o objetivo de identificar padrões e diferenciações nas práticas vigentes de organização logística na empresa Móveis Modelo de Nova Glória - GO, foi realizado um estudo que permitisse que posteriormente fossem feitas sugestões de melhorias a serem incorporadas ao modelo de gestão do processo com fragmentação nos conceitos logísticos ou mesmo a proposição de substituição do atual por outro mais adequado às necessidades da empresa.

O crescimento da logística nas estratégias das empresas está intimamente ligado à competitividade causada pela globalização e a contínua busca pela redução de custos através da otimização de processos. No caso específico de pequenas empresas, estas são fornecedoras e compradoras de inúmeras Cias entre elas grandes corporações e, por conta de fatos como a concorrência, perpetuação do negócio e desenvolvimento de mercado, se vêem obrigadas a dar atenção aos conceitos logísticos. Pequenas empresas, preocupadas com a concorrência, muitas vezes não avaliam de forma correta o custo total da sua logística, ou seja, da aquisição / produção / armazenagem e distribuição dos seus produtos, permitindo que empresas do mesmo porte e segmento, mais atentas às necessidades de mercado e aos conceitos logísticos coloquem os produtos no mercado com menor custo interno e externo no que diz respeito aos canais de distribuição em função da localização dos seus principais mercados.

Fazer entender que a logística não é passageira, e como será dito no trabalho, trata-se da continuação dos negócios, focados no cliente. Portanto é uma cadeia que exige conhecimentos de todos, enfim quase tudo aquilo que não agregava ou não era o foco do negócio, para especialistas e isso o que gera economia para as empresas, e o melhor nível de atendimento e prazos menores para entrega.

O fato é que sempre alguém é fornecedor e este por sua vez é cliente.

## SUMÁRIO

### RESUMO

1 - INTRODUÇÃO.....	4
2 - OBJETIVOS.....	5
2.1 - GERAL.....	5
2.2 - ESPECIFICO.....	5
3 - EMPRESA PESQUIZADA.....	6
3.1 - DADOS DA EMPRESA.....	6
3.2 - CARACTERIZAÇÃO.....	6
3.2.1 - VISÃO.....	6
3.2.2 - MISSÃO.....	6
3.2.3 - VALORES.....	6
3.2.4 - POLITICAS DA QUALIDADE.....	6
3.2.5 - GESTÃO.....	7
3.3 - HISTORICO.....	7
3.4 - ORGANOGRAMA.....	8
4 - REFERENCIAL TEORICO.....	9
4.1 - LOGISTICA E ESTRATEGIA.....	9
4.1.1 - COMPENSAÇÃO DE CUSTOS.....	14
4.1.2 - CONCEITO DE CUSTO TATAL.....	14
4.2 - A IMPORTÂNCIA DA ARMAZENAGEM NA LOGÍSTICA.....	15
4.2.1 - SISTEMA DE ARMAZENAGEM.....	16
4.2.2 - SUPRIMENTO-PRODUÇÃO-DISTRIBUIÇÃO.....	16
4 - METODOLOGIA.....	18
5.1 - O ESTUDO DE CASO.....	18
5.2 - PESQUIZA.....	18
5.3 – A ANALISÉ DOS CONTEUDOS.....	19
5.4 – TECNICAS DE COLETA DE DADOS.....	20
5.5 – QUESTIONARIOS SEMI- ESTRUTURADOS.....	20
5.6 – ENTREVISTAS.....	20
6 – RESULTADOS.....	21

6.1 - ANÁLISE DO CASO.....	21
6.1.1 - A COMPLEXIDADES LOGÍSTICA.....	22
6.1.2 - SERVIÇO AO CLIENTE.....	23
6.1.3 - FORMALIZAÇÃO.....	23
6.1.4 - INDICADORES DE DESEMPENHO.....	25
6.1.5 - ADOÇÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO.....	25
6.1.6 - FLEXIBILIDADE.....	26
6.2 - ANÁLISE COMPARATIVA.....	26
7 – CONCLUSÃO.....	28
8 - REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	31
9 - ANEXOS.....	33

## 1 - INTRODUÇÃO

A logística decidiu a guerra no Golfo! Dito desta forma para um leigo, isto pode parecer estranho. Porém nos meios militares esta afirmativa tem total coerência. Você já imaginou a coordenação logística fazendo com que nada faltasse na hora necessária, o fator preponderante a favor das forças americanas.

Na guerra da competitividade, a logística vai representar vantagem competitiva entre empresas concorrentes.

A logística de distribuição de materiais tem como princípio entregar o material certo, na hora certa, na quantidade e qualidade especificadas, evitando interrupções dos setores de montagem e de transporte da empresa.

Por isso a pesquisa utiliza a seguinte problemática: ***as relações das atividades da organização com a logística são atuantes nas estratégias da Loja Móveis Modelo, e estes fragmentos da logística como estratégia no caso do varejo de móveis é uma solução para a busca da competitividade.***

O trabalho se justifica visto que a empresa tem uma grande preocupação com a competitividade e possui o interesse em se desenvolver no setor de varejo de móveis, ela deseja se desenvolver através da logística, porém, não está preparada tecnicamente para as fortes mudanças na sua estrutura organizacional, nesse caso a necessidade de um estudo para identificar as características do sistema logístico que a empresa possui para esta reestruturação, por isso o estudo visa trazer esclarecimentos de forma panorâmica a respeito das práticas que a empresa pode estar utilizando como estratégias para o fortalecimento com relação a concorrência.

## 2 - OBJETIVOS

### 2.1 - Geral:

Identificar padrões e diferenciações nas práticas vigentes de organização logística na empresa.

### 2.2 - Específicos:

- Analisar a complexidade logística na empresa;
- Analisar a preocupação com o serviço ao cliente;
- Analisar a dimensão do modelo proposto de : formalização, indicadores de desempenho, adoção de tecnologia da informação e flexibilidade.

### 3 - EMPRESA PESQUISADA

#### 3.1 - DADOS DA EMPRESA

Razão Social: I. Izaltman de Faria

Nome Fantasia: Móveis Modelo

Endereço: Av. Bernardo Sayão, N° 803 Centro em Nova Glória-GO.

Telefone: (62) 345-3239 Fax: (62) 345-3386 E-mail: moveismodelo@ibest.com.br

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado:

Firma individual

Nome e cargo da Chefia Direta: Izaac Izaltima de Farias

Nome do Gerente: Elaine Elizabeth de Cunha Ribeiro

Ramo de Atividade: Comércio Varejista

Área de atuação: Móveis e Eletrodomésticos.

#### 3.2 - CARACTERIZAÇÃO - MOVEIS MODELO

##### 3.2.1 - Visão

Estar entre as maiores e melhores empresas no mercado em que atua.

##### 3.2.2 - Missão

Apoiar e fomentar o crescimento do comércio varejista, através da comercialização de produtos para o lar sempre visando o bem estar de nossos clientes.

##### 3.2.3 - Valores

Agilidade; determinação; humildade; trabalho em equipe; inovação; parceria; otimismo; transparência; comunicação; honestidade; reconhecimento.

##### 3.2.4 - Política de Qualidade

É nosso compromisso satisfazer as expectativas dos clientes, fornecendo produtos e serviços com a qualidade necessária, no prazo adequado, sem erros e a preços competitivos; investindo continuamente no aperfeiçoamento e inovação dos processos e serviços; proporcionando a todos os colaboradores a capacitação necessária para melhor utilização de seu potencial; responsabilizando cada um pela qualidade de seu trabalho; contando com todos os colaboradores para assegurar a implementação desta política de qualidade.

### 3.2.5 - GESTÃO

**PRINCIPAIS METAS DA EMPRESA** - Atingir a excelência na qualidade no fornecimento aos seus clientes, levando produtos de qualidade e com segurança visando sempre a satisfação dos seus clientes, e através de investimentos no setor conquistar cada vez mais espaço no mercado.

**PRINCIPAIS RECURSOS DOS QUAIS RESULTAM O PRODUTO FINAL** - Montagem de móveis pré - fabricados, venda e distribuição de móveis e eletrodomésticos.

**CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA** - Categoria dos profissionais que atuam na empresa: Administrador, Vendedor, Secretária, Motorista, Técnico de Montagem, Auxiliares Gerais.

#### DIVISÃO TÉCNICA DE TRABALHO

Administração Financeira: Finanças, Fluxo de Caixa, Contabilidade, Cobranças.

Administração de Materiais: Compras, Montagem de Produtos, Controle de Estoque, Entregas de Produtos.

Gerência Geral: Funções Administrativas.

Depto. Pessoal: Seleções e Contratações.

Verificação da qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos: Qualificados: todas as funções específicas;

Não qualificados: auxiliares gerais (prestam serviços gerais).

Condições de jornada de trabalho: Horários normais: 8 horas diárias.

Descrever a rotatividade da mão-de-obra: Rotatividade normal para empresa do setor de comércio.

Nº de empregados: 9 funcionários ao total.

### 3.3 - HISTÓRICO

Há sete anos atrás, a cidade não tinha nenhuma loja neste ramo, com isso surgiu a idéia de montar uma empresa. No começo a loja vendia somente móveis populares, por consignação de fábricas de Rubiataba-GO., passando algum tempo, com muita determinação teve a idéia de ampliar, passando a vender colchões, como foi dando certo surgiu naquela época uma concorrência do mesmo porte (pequeno). Com muita coragem e trabalho, passando algum tempo começaram a vender

electrodomésticos, mas de forma de item por item, colocava fogões, depois de algum tempo, para ver se dava resultados, então todos de forma um por um, todos os produtos com um capital próprio da empresa que se adquiria com o lucro da vendas e aplicava em mais produtos para a empresa.

Hoje a empresa conta com dois veículos para entrega, prédio próprio, galpão para estocagens, cerca de R\$ 150.000,00 (Cento e cinquenta mil reais) em estoque, ativo a receber R\$ 70.000,00 (Setenta mil reais).

A empresa deu certo devido a falta de lojas do ramo na cidade na época, muito esforço e trabalho dos idealizadores, hoje a cidade tem três lojas no mesmo ramo, e a empresa agora pensa para o futuro em abrir uma filial em alguma das cidades circunvizinhas, seus pensamentos são altos, pois notou que em sua cidade soube conquistar confiança e respeito de seus clientes.

### 3.5 – ORGANOGRAMA

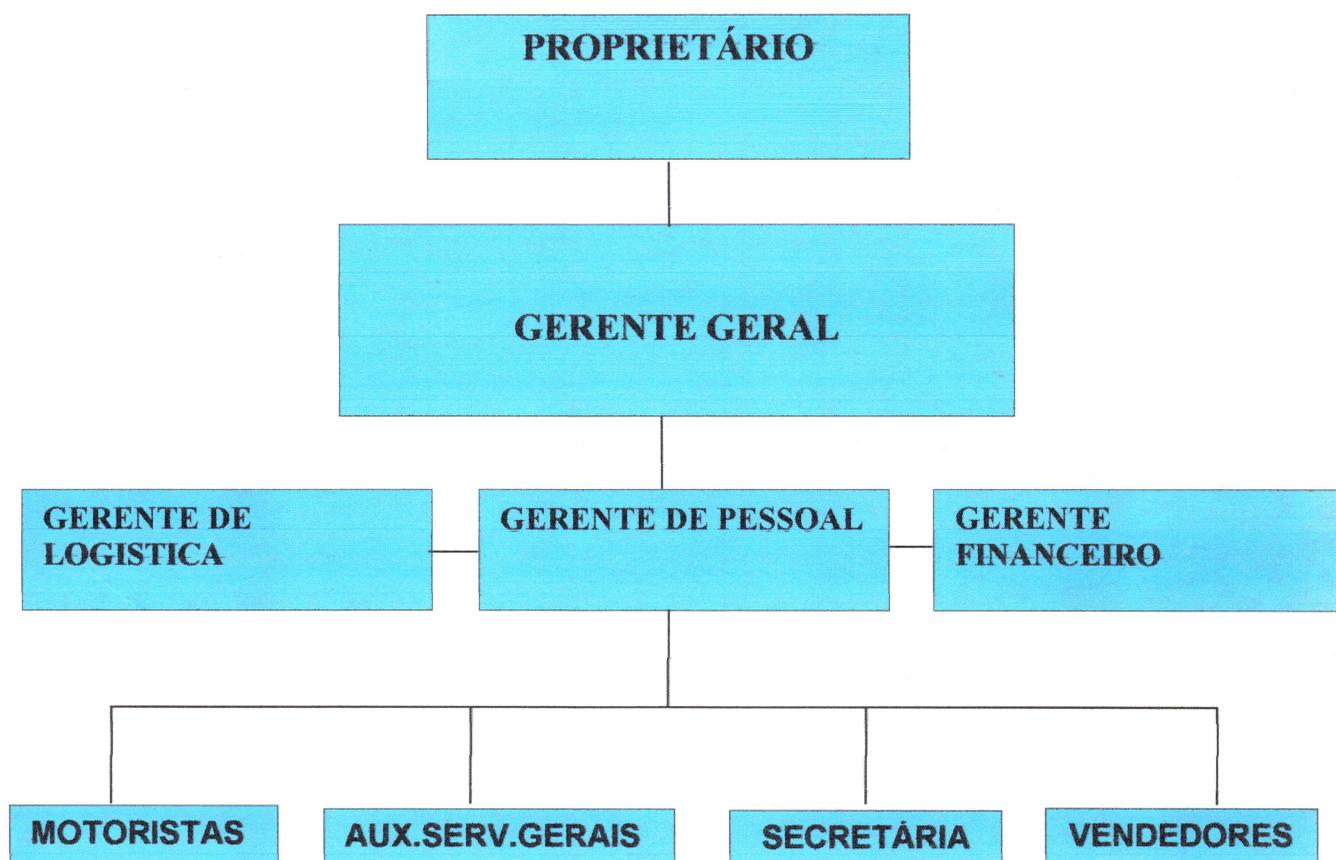


Figura 1. Organograma da Loja Móveis Modelo.

Fonte: Gerencia Geral da Loja Móveis Modelo.

## 4 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 - LOGÍSTICA E ESTRATÉGIA

A utilização da teoria, técnica e métodos do sistema logístico implementados pelas empresas têm provocado um grande aumento na eficiência da produção. Este desejável aumento na eficiência é obtido através dos processos otimizados dos sistemas de fornecimento, produção, armazenamento, estoque, distribuição, informação e nível de serviços que as empresas almejam.

Em nível gerencial, a abordagem sistêmica da logística empresarial, representa o conhecimento de toda a cadeia de suprimentos, o qual tem contribuído para:

- a) definir melhor os objetivos e metas que as empresas têm que atingir dentro de um mercado cada vez mais competitivo;
- b) integrar sistemas de informações internos nas empresas e montar redes corporativas através de parceria de forma que agilizem a tomada de decisão, e assim atender em tempo real a seus clientes;
- c) montar estratégias para implementar novas práticas gerenciais e adotar métodos quantitativos e computacionais aplicados que permitam melhorar a produtividade da empresa.

A palavra Logística – de origem francesa (do verbo loger: “alojar”); era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Tornou, depois, um significado mais amplo, tanto para uso militar como industrial: a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário.

Logística Empresarial – Autor Ronald H. Ballou, Prof. Da Case Western Reserve University (EUA) procura dar ao profissional ou ao estudante uma visão geral sobre a administração do fluxo de bens e serviços em organizações orientadas ou não para o lucro, introduzindo a essência da logística empresarial, definindo sua missão e fazendo uma descrição de sua história.

A definição de logística para Ballou: Trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos (o termo produto utilizado inclui tanto bens como serviços) 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 serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

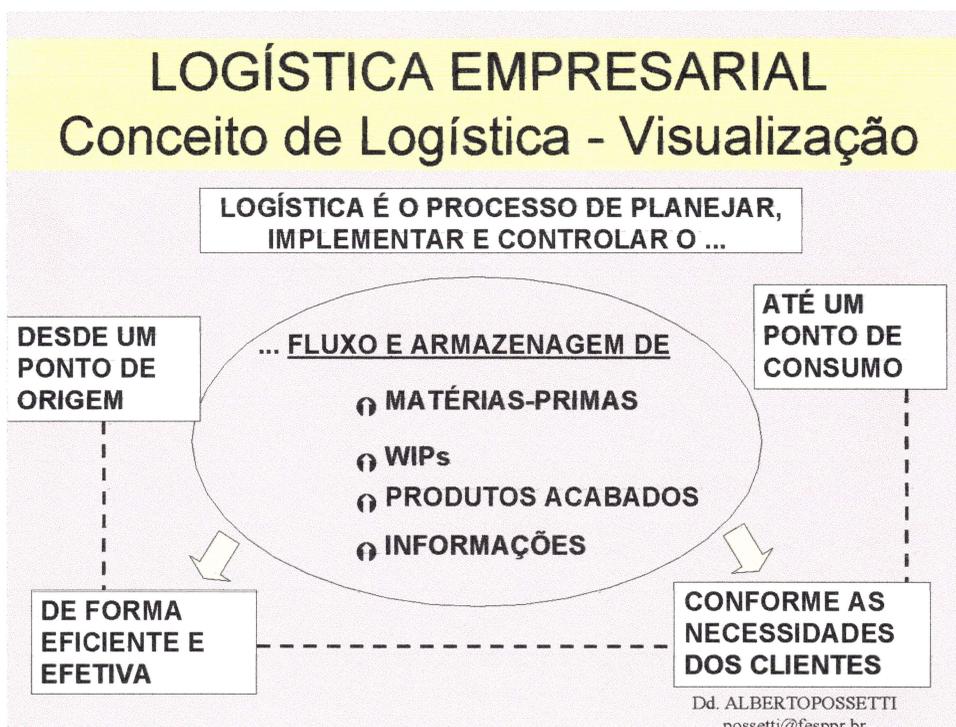


Figura 2: Conceito Gráfico da Logística.

Fonte: Alberto Possetti. Professor da FESPPR – Paraná.

A ênfase serve como guia para a tomada de decisões levando o leitor ao discernimento, compreensão e desenvolvimento de habilidades, enfocando distribuição física, administração de materiais, nível de serviço, administração de tráfego, manuseio e acondicionamento do produto e controle de estoque, entre outros.

Os assuntos abordados pelo autor :

§ A distribuição física e a administração de materiais introduzidos como as principais áreas da logística empresarial.

§ Fatores externos que tomam forma ao nível de serviços oferecidos aos clientes e no produto.

§ Compreensão básica de cada atividade e de sua operação.

§ Princípios úteis para o projeto de sistemas logísticos eficientes em sua operação e seu controle.

§ É qual a importância da logística no futuro.

A vantagem competitiva deve ser compreendida observando-se as atividades da empresa como projetar, produzir, comercializar, entregar, etc. Cada uma dessas atividades influencia no custo da empresa e pode criar base para diferenciação. A

cadeia de valor analisa as atividades de forma estratégica e define os custos e as fontes de diferenciação existentes. A vantagem competitiva é gerada quando a empresa executa as atividades estrategicamente, com menor custo e maior qualidade que seus concorrentes (Porter, 1980).

Atualmente, as estratégias logísticas influenciam no projeto de produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores. A logística, sendo o centro de coordenação e de integração de todas as atividades da cadeia de suprimentos, é capaz de criar valor ao cliente. Desta maneira, as novas funções da logística levam à necessidade de criar uma infra-estrutura para integrar tanto as funções logísticas quanto de manufatura, de modo a criar um único sistema estratégico voltado para atender às necessidades dos clientes. Um componente vital para atender a essa nova realidade é a parceria juntamente com confiança mútua e compartilhamento de informação. Ao longo da cadeia logística, as relações entre as empresas – inclusive com o emprego de recursos de comunicação e tecnologias de informação – devem ser garantidas de tal forma que os resultados e, portanto, os serviços prestados pela logística obedeçam exatamente às necessidades de serviços expressas pelos clientes.

Sette (1998), interpreta que a rivalidade entre os competidores existentes assume a forma corriqueira de disputa de posição. Essa disputa se dá geralmente em competição de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços e garantias ao cliente.

Geralmente, em um processo de disputa, todas as firmas da indústria (*conjunto de empresas do mesmo ramo e numa situação competitiva*) podem sofrer as conseqüências e ficar em situação pior que a inicial, caso comumente observado na disputa de preços, que normalmente tende a diminuir a lucratividade de todas as firmas.

Para uma firma iniciante, essa rivalidade é altamente perniciosa; por sua posição mais delicada, será a primeira a sofrer a competição.

Já Oliveira (1999), vê a Vantagem Competitiva como um processo de determinação que pode ser feito de dentro para fora, como de fora para dentro, procurando isolar as características de oportunidades únicas dentro do campo definido pelo âmbito produto-mercado e pelo vetor de crescimento. Identificando propriedades particulares de produtos-mercados individuais que darão à empresa forte posição competitiva.

A situação que a empresa normalmente está inserida é competitiva e atua sobre a indústria (*conjunto de empresas do mesmo ramo e numa situação*

*competitiva*) de maneira efetiva. Esta é uma das principais razões da necessidade de cada empresa dentro da indústria, estar atenta ao ambiente.

De acordo com Ballou, (1993), a distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços (2/3) dos custos logísticos, em especial, seu relacionamento com marketing e produção, a problemática do seu gerenciamento e como ela é executada em diversas companhias.

A distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com mercadorias que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores. Desde o instante em que a produção é finalizada até o momento no qual o comprador toma posse dela, as mercadorias são responsabilidade da logística, que deve mantê-las no depósito da fábrica e transportá-las até depósitos locais ou diretamente ao cliente. O profissional de logística deve preocupar-se em garantir a disponibilidade dos produtos requeridos pelos clientes à medida que eles desejem, e isto pode ser feito a um custo razoável.

#### RELAÇÃO DAS TRÊS ATIVIDADES BÁSICAS DA LOGÍSTICA

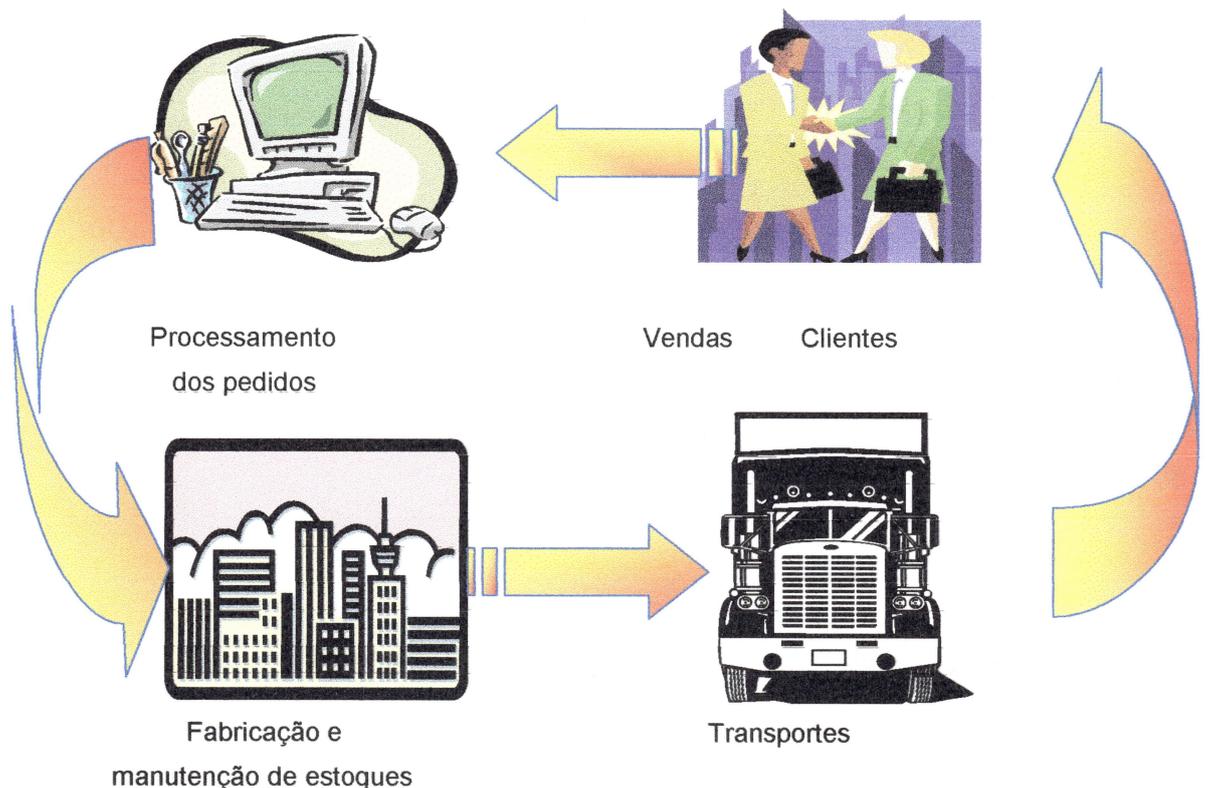


Figura 3: Relação entre as atividades básicas da Logística.

Fonte: Apostila Administração de Materiais, prof. Claiton de Paula Ribeiro.

Para Ballou, (1993), a diferença primordial entre compradores está no volume e no perfil de compra. Consumidores finais comumente adquirem pequenas quantidades e são em grande número. Suas compras são mais freqüentes do que aquelas feitas pelos intermediários. Estes e usuários finais do tipo firmas de manufatura geralmente compram em grandes quantidades, em regra, existem menos destes últimos do que consumidores finais. Não raro, empresas tem uma mistura destes dois tipos de clientes. Sistema de distribuição física precisam ter certo grau de **flexibilidade** para suprir as necessidades dos diversos tipos de clientes de forma econômica.

Muitas configurações estratégicas diferentes de distribuição podem ser empregadas.

1. entrega direta a partir do estoque da fábrica,
2. entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção;
3. entrega feita utilizando um sistema de depósitos.

Quando clientes adquirem bens em quantidade suficiente para lotar um veículo, as entregas podem ser feitas diretamente a partir dos vendedores, dos estoques de fábrica ou da linha de produção. Uma vez que os fretes são menores quando as cargas são completas de veículos vão até uma única localização do cliente, este método de entrega incorre no menor custo total de transporte. Fornecedores de matéria – prima geralmente utilizam entrega direta de grandes volumes, a menos que o produto seja comprado em pequena quantidade. Muitos fabricantes de bens acabados também entregam diretamente quando tem condições para isso. Entretanto, mercadorias finais são compradas geralmente em pequenas quantidades e entregas diretas ficam restritas aos maiores consumidores.

Quando os clientes não desejam comprar em quantidade suficientemente grande para gerar entregas com carga completa, os logísticos empregam uma estratégia alternativa – suprir através de um sistema de depósitos. Isto é motivado pela redução dos custos de distribuição e pela melhoria do nível de serviço oferecido. Clientes com pequeno volume de compras podem ser supridos a partir das fábricas ou dos estoques de fábrica, mas os clientes que se localizam a mais de algumas centenas de quilômetros da planta industrial não podem, em geral, ser atendidos economicamente. Neste caso as entregas devem ser feitas em volumes menores do que uma carga completa, o que aumenta o custo global do transporte. Colocando-se depósitos em locais estratégicos e próximos aos clientes, (responsável pela logística) pode transportar grandes quantidades de mercadorias

pelos fretes menores de carga completa até seus armazéns. Partindo dos depósitos, as mercadorias precisam ser movimentadas apenas por curtas distâncias com os fretes maiores de carga parcial. Os custos adicionais de estocagem são mais do que compensado pelo menor custo global de transporte. Além disso, como os estoques ficam em média mais próximos dos clientes, o nível de serviço é melhorado.

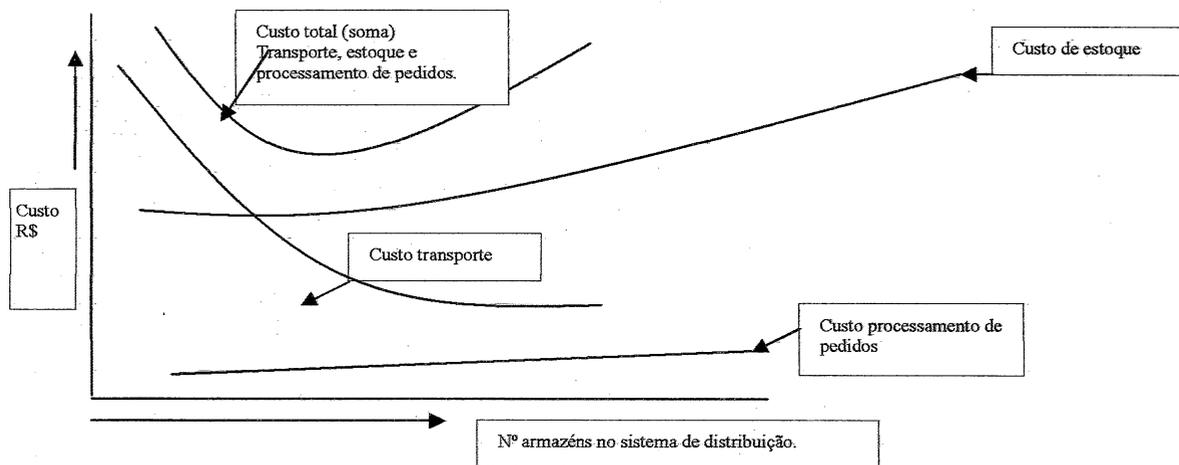
A tarefa de movimentar o produto não termina necessariamente quando os bens chegam ao cliente. A mercadoria pode ser devolvida pelo cliente caso, por exemplo, o produto errado tenha sido entregue, ou o produto seja danificado, ou o cliente mude de idéia. De qualquer maneira, o administrador logístico deve estabelecer procedimentos e preparar a estocagem dos bens devolvidos a partir dos sítios de entrega. Arranjos similares devem ser feitos para produtos que ficaram obsoletos quando ainda estocados. Eles devem ser liquidados ou devolvidos à fábrica para retrabalho.

#### 4.1.1 - COMPENSAÇÃO DE CUSTOS

À medida que o número de depósitos aumenta, o custo de transporte diminui. Por outro lado, os custos de estoque e de processamento de pedidos mostram um comportamento oposto, ao custo de transporte, os custos de processamento de pedidos também aumentam porque os depósitos servem como pontos de processamento de pedidos.

#### 4.1.2 - CONCEITO DE CUSTO TOTAL

Os conceitos de custo total e compensação de custos caminham lado a lado. O conceito de custo total reconhece que os custos individuais exibem comportamentos conflitantes, devendo ser examinados coletivamente e balanceados, o custo total para determinado número de armazéns é a soma dos três custos (transporte, estoque e processamento de pedidos), formando a curva do custo total.



“Não é a organização que tem importância crítica, e sim sua filosofia”.

Figura 4: Relação entre custo total e compensação de custos.

Fonte: Bowersox (2001)

As atividades de distribuição física devem ser estrategicamente interligadas às funções de produção e vendas da empresa. Esta ligação é necessária, pois o desempenho da gerência de cada uma delas é afetado pelos níveis das atividades de distribuição. Quando isto é devidamente compreendido, pode-se notar que não é tão importante definir se a distribuição física faz parte da produção ou do marketing ou se é função gerencial separada e com o mesmo status das outras. O que realmente importa é a efetiva coordenação que deve ser atingida entre as várias atividades relacionadas com a distribuição, de modo que as diversas compensações dos seus custos sejam exploradas.

#### 4.2 - A IMPORTÂNCIA DA ARMAZENAGEM NA LOGÍSTICA

Há algum tempo, o conceito de ocupação física se concentrava mais na área do que na altura. Em geral, o espaço destinado à armazenagem era sempre relegado ao local menos adequado. Com o passar do tempo, o mau aproveitamento do espaço tornou-se um comportamento antieconômico.

Não era mais suficiente apenas guardar a mercadoria com o maior cuidado possível. Racionalizar a altura ocupada foi a solução encontrada para reduzir o espaço e guardar maior quantidade de material.

A armazenagem dos materiais assumiu, então, uma grande importância na obtenção de maiores lucros. Independente de como foi embalado o material, ou de

como foi movimentado a etapa posterior é a armazenagem.

Os termos "armazenagem" e "estocagem" são freqüentemente usados para identificar coisas semelhantes. Mas, alguns preferem distinguir os dois, referindo-se à guarda de produtos acabados como "armazenagem" e à guarda de matérias-primas como "estocagem".

A armazenagem aparece como uma das funções que se agrega ao sistema logístico, pois na área de suprimento é necessário adotar um sistema de armazenagem racional de matérias-primas e insumos. No processo de produção, são gerados estoques de produtos em processo, e, na distribuição, a necessidade de armazenagem de produto acabado é, talvez, a mais complexa em termos logísticos, por exigir grande velocidade na operação e flexibilidade para atender às exigências e flutuações do mercado.

#### 4.2.1 - SISTEMA DE ARMAZENAGEM

É a perfeita disposição das partes de um todo, coordenado entre si, e que devem funcionar como estrutura organizada.

Para caracterizarmos um "Sistema de Armazenagem" é necessária uma perfeita integração entre estrutura metálica, equipamento de movimentação, prédio/armazém, produtos a serem estocados, etc. Tudo isso para que se satisfaça a necessidade de cada organização.

A importância da "Armazenagem" na Logística é que ela leva soluções para os problemas de estocagem de materiais, que possibilitam uma melhor integração.

#### 4.2.2 - SUPRIMENTO-PRODUÇÃO-DISTRIBUIÇÃO

O planejamento desta integração deve ser efetuado segundo os seguintes fatores:

- Estratégico – através de estudos de localização.
- Técnico – através de estudos de gerenciamento.
- Operacional – através de estudos de equipamentos de movimentação, armazenagem e layout.

A integração da função armazenagem ao sistema logístico deve ser total, pois é um elo importante no equilíbrio do fluxo de materiais.

Os fatores básicos que determinam a necessidade de armazenagem são:

- 1) Necessidade de compensação de diferentes capacidades das fases de produção.
- 2) Equilíbrio sazonal.

- 3) Garantia da continuidade da produção.
- 4) Custos e especulação
- 5) Redução dos custos de mão-de-obra.
- 6) Redução das perdas de materiais por avaria.
- 7) Melhoria na organização e controle da armazenagem.
- 8) Melhoria nas condições de segurança de operação do depósito.
- 9) Aumento da velocidade na movimentação.
- 10) Descongestionamento das áreas de movimentação.

## 5 - METODOLOGIA

### 5.1 - O ESTUDO DE CASO

Esta monografia, teve como objeto de estudo a LOJA MÓVEIS MODELO, sediada em Nova Glória - GO desde 1999. Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pelo estudo de caso, cabe, então destacar a definição de estudo de caso. procurar investigar a empresa, estruturando de forma a contemplar investigação do desenvolvimento desta através da identificação, visto sob o enfoque teórico pelo ponto de vista das pessoas e dos gestores sob o tema em questão.

No estudo de caso realizou-se, levantamentos, pesquisas documentais e análise de informações em arquivos, isso para identificar as estratégias que a empresa vem utilizando com relação ao tema e se elas apresentam vantagens e desvantagens próprias, em relação às condições da pesquisa.

Segundo Yin (2001, p. 13).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estas deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, pois se referem ao presente e não ao passado.

Assim sendo, somente um estudo profundo poderia permitir que posteriormente fossem feitas sugestões de melhorias a serem incorporadas ao modelo ou mesmo a proposição de substituição do atual por outro mais adequado às necessidades da empresa. Por este motivo a aplicação deste estudo de caso visa esclarecer quais fragmentos do sistema logístico são mais atuantes na realidade da empresa.

### 5.2 - PESQUISA

Conforme Severino (2000, p. 131),

A pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. Quando se trata de programas abrangentes, como a reestruturação do trabalho, sistema participativo, programa de incentivos, é interessante introduzir mudanças numa base experimental. A idéia é testar se vale a pena introduzir tal sistema ou programa; se o momento é oportuno; se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente se produz bons resultados.

Com o propósito de apresentar a questão aos qualitativos e quantitativos, a pesquisa foi realizada através da aplicação do estágio na instituição Móveis Modelo,

o estágio promoveu o fácil acesso a diversas áreas da empresa, onde foi possível fazer levantamento de informações não se limitação de partes para compôr o trabalho.

É ainda neste enfoque, delineamentos qualitativos e quantitativos foram usados em avaliação formativa e de resultados. Dessa forma a pesquisa qualitativa foi a mais apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhora de um programa, ou plano ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção como no caso desta empresa, que tem aspirações de promover melhorias nos seus processos.

Nesta monografia, escolheu-se a pesquisa exploratória de cunho qualitativo por estar lidando com entrevistas cujo conteúdo costuma variar de acordo com a percepção de cada respondente.

### 5.3 - A ANÁLISE DE CONTEÚDOS

A análise de conteúdo é uma técnica muito utilizada nas ciências humanas e sociais, particularmente no tratamento de dados quantitativos. Para Severino (2000), é uma análise que abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (seus autores, contexto e efeitos pretendem causar por meio delas). Mais especificamente, a análise de conteúdo constitui.

Um conjunto de técnicas de comunicação visando a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (LAKATOS; MARCONI, 2000).

No objetivo de atingir um nível de interpretação profundo, a análise de dados relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas orgânicas sociológicas (significados) dos enunciados, e articula a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural e processo de produção da mensagem) (LAKATOS; MARCONI, 2000).

As informações coletadas foram selecionadas e interpretadas nos seguintes contextos para identificação da realidade na qual a empresa está inserida;

- A Complexidade Logística;
- O Serviço ao Cliente;

- Formalização;
- Os Indicadores de Desempenho;
- A Adoção da Tecnologia da Informação; e
- Flexibilidade.

#### 5.4 - TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A obtenção dos dados para a análise deste estudo de caso embasou-se na pesquisa com todas as classes funcionais da empresa sem nenhuma exceção.

Entrevistas e observações foram as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo. Mas há uma série de outras técnicas e que têm sido desenvolvidas ultimamente para suplementá-las, como a entrevista em grupo e o uso de diários.

#### 5.5 - QUESTIONÁRIOS SEMI-ESTRUTURADOS

A utilização de questionários é importante para se ter uma noção mais clara a respeito do que se pretende atingir com o trabalho e também mensurar o nível dos entrevistados e as categorias de repostas.

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja... Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outras (LAKATOS; MARCONI, 2000).

Os questionários foram aplicados de acordo com a demanda de informação a que se desejava chegar, com aplicação em vários setores e níveis da empresa. O primeiro foi o de caracterização e estudo da empresa, em seguida para colher informações sobre o tema foram aplicados questionários para: Transporte; Compras; Estoque; Tecnologia; Atendimento; Qualidade e Custos.

#### 5.6 - ENTREVISTAS

Para melhor nos situarmos a respeito do tema proposto, foi feita uma entrevista com todos os funcionários a fim de descobrir os problemas que o assunto envolve, identificar as dificuldades que eles sugerem, formular perguntas ou levantar hipóteses, através da qual penetramos no terreno do conhecimento científico... A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2000).

## 6 - RESULTADOS

### 6.1 - ANÁLISE DO CASO

O que se pretende buscar é a identificação de padrões e diferenciações das práticas vigentes de organização logística na empresa pesquisada.

A análise do caso está dividida em seis partes. Na primeira parte, analisaremos as informações sobre a complexidade logística da empresa, que deve ser entendida como a resultante da combinação dos seguintes componentes: números de fornecedores, números de lojas, números de clientes, volume de vendas, estrutura de custos, instalações das atividades de suprimento e distribuição física e as relações com seus fornecedores. Considera-se que a complexidade do sistema logístico aumenta quanto maior for o número de cada um desses componentes.

Na segunda parte analisaremos as informações sobre como a empresa percebe o serviço ao cliente, e de que forma esse serviço é gerenciado. As quatro últimas partes correspondem a análise do caso em questão, de acordo com a dimensão do modelo proposto: formalização, indicadores de desempenho, adoção de tecnologia e flexibilidade.

O acirramento da concorrência empresarial tem sido impulsionado por amplas mudanças nas forças de competição atuantes no mercado, sejam elas originadas através de exigências por melhores serviços e maior variedade de produtos, ou daquelas proporcionadas pela redução dos impostos.

Para se adequar às novas exigências, o empresariado recorreu aos programas de "Qualidade Total", disseminados inicialmente em empresas de grande porte, mas já chegando às médias e pequenas. Nesse novo ambiente, o varejo também tem que se preparar para atender às exigências de seus clientes.

Por isso, de maneira geral, deve centralizar sua atenção no quick-response, ou seja, concentrar-se na agilidade de pedir o produto para a indústrias em pequenos volumes e em frequências maiores, não deixando faltar nada nas gôndolas.

Aliás, este é o "pipeline" da Logística de hoje; pequenos lotes para manter apenas estoques mínimos; rapidez na entrega; utilização de EDI; entregas corretas (de conformidade com o pedido realizado); alianças e parcerias com fornecedores; manutenção de sistema de informação de apoio e de remediação de falhas; apoio na entrega física e apoio no pós-venda. Ou seja, são itens importantes para o empresário avaliar o desempenho de seus fornecedores.

Nesse caminho, o varejista precisa atentar também para a satisfação do consumidor e gerenciar seu negócio com plena responsabilidade para lidar com a filosofia de melhoria de qualidade. Além disso, precisará obter o envolvimento de todos os funcionários e dos fornecedores, bem como a integração das capacidades funcionais nas prioridades claramente planejadas, dentro de uma abordagem total e integrada.

Ele precisará ter em mente que numa visão logística para o século XXI a única constante será a mudança, ao lado do aumento da demanda básica por serviços logísticos; do aumento das restrições ambientais e de infra estrutura; a disponibilidade de recursos humanos será uma preocupação crítica; a competência logística será cada vez mais vista como um recurso estratégico próprio; e os sistemas logísticos se tornarão cada vez mais sofisticados e relacionais. A logística do varejo irá se constituir no diferencial competitivo para cada empresa poder atender e extrapolar as expectativas dos seus consumidores. Também precisa atentar para os custos logísticos de transação de inventário; serviços aos clientes; processamento e controle de pedidos; comunicação; informação; armazenagem; transporte, distribuição e recebimento de mercadorias.

Nos custos logísticos de serviço ao consumidor será conveniente não se esquecer do custo das vendas perdidas, dos clientes perdidos, dos pedidos atrasados e/ou não atendidos pelos seus fornecedores e do custo de movimentação das mercadorias, bem como seu giro de estoque.

Ficar atento para as tendências do mercado também é outro dever do empresário do varejo.

Isto é um sinal muito claro que o varejo está em fase de exaustão, e que algo deve ser feito já. Portanto, nada mais lógico do que utilizar corretamente a Logística no varejo para não perder o consumidor.

### 6.1.1 - A COMPLEXIDADE LOGÍSTICA

O ponto de maior importância na análise da complexidade logística da empresa, e a manutenção dos seus estoques para vendas, onde possui a maior influência nos custos logísticos elevados.

A empresa pesquisada atende a um segmento do mercado que comprova a posição de destaque da referida empresa, como sendo a com maior atividade na região em que atua.

Em uma comparação direta de uma empresa com a outra, pode-se dizer que a empresa apresenta mais complexidade que as concorrentes, em função do

número de fornecedores (variáveis) e de sua área de atuação (varejo de móveis e eletrodomésticos).

Na sua estrutura de instalação, fator de extrema importância, a empresa possui um (1) depósito localizado no centro da cidade de Nova Glória que efetua o suprimento de vendas de uma (1) loja localizada no centro comercial da cidade, como vantagem estratégica por estar no núcleo de distribuição explorado. O depósito atua com um sistema de re-suprimento centralizado onde seus fornecedores de produtos entregam os produtos de acordo com a solicitação feita através de requerimento feito por representantes atacadistas no ato das entregas de pedidos anteriores, o que dificulta a distribuição e aumenta o tempo de manutenção dos estoques caso a empresa possuísse outras lojas na região. No entanto, com objetivo de melhorar a distribuição, a partir de novembro estão previstas algumas mudanças como a implantação de um canal direto com fornecedores para controle do estoque e agendamento de pedido.

#### 6.1.2 - O SERVIÇO AO CLIENTE

A empresa está consciente de que o mercado está valorizando cada vez mais o serviço ao cliente e vem buscando elevar os níveis de serviço de modo a se tornar mais competitiva.

Conforme o Gerente, para os próximos dois anos, será dada uma ênfase maior a variável produto e serviço ao cliente, em relação a variável preço, essas variáveis serão as mais importantes na geração de receita da empresa.

É necessário ressaltar a definição de serviço ao cliente adotada pela empresa. "O cliente sempre será ouvido e suas necessidades encaminhadas ao Centro de Valorização do Cliente, dando um retorno imediato às questões levantadas" o CVC é um programa a ser implantado para o próximo semestre. Essa definição, já reflete a tendência de se pensar no serviço ao cliente como um processo que pode adicionar valor. Outro ponto importante é o modo em que a empresa gerencia o serviço ao cliente. A empresa tem uma área específica para tratar o serviço a cliente, que conta com dois funcionários, que tem como principais responsabilidades, o atendimento e a resposta imediata às reclamações e resolução dos problemas, o que demonstra que existe uma preocupação constante em valorizar cada vez mais o serviço ao cliente.

#### 6.1.3 - FORMALIZAÇÃO

Segundo o modelo proposto, as empresas que se destacam das demais pelo

seu nível de excelência nas operações logísticas apresentam um alto grau de formalização na sua organização logística, é o que deverá ser analisado em função de algumas características apresentadas.

A empresa Móveis Modelo não utiliza métodos formais para a realização das funções operacionais da empresa o que torna o processo mais lento o que gera um custo mais elevado.

O grau de formalização pode ser parcialmente avaliado através do nível de controle da organização logística. Um maior controle das funções logísticas por parte do departamento de logística normalmente significa uma maior grau de formalização.

O nível de controle exercido pela estrutura logística da empresa, considerando os componentes logísticos e o serviço ao cliente, é muito baixo. A maioria dos componentes logísticos, como compras, previsão de vendas, estoques de materiais, transporte e entrega, controle operacional e serviço ao cliente, não estão sob o controle da organização logística.

O nível hierárquico do executivo de logística na organização também é um indicador importante do grau de formalização. A função de gerente de logística geralmente é mais valorizada em empresas que apresentam executivos de logística em altos níveis hierárquicos dentro da organização. Pela estrutura organizacional reduzida, percebe-se que o gerente de Logística, hierarquicamente está abaixo do Financeiro, não representando assim um cargo de staff. O gerente de logística deveria ocupar um nível hierárquico mais alto, já que isto normalmente acontece nas empresas consideradas, com alto grau de formalização.

Também pode ser evidenciado o grau de formalização por reestruturações na organização logística. A estrutura atual é recente, resultado de uma mudança efetuada no final de 2004, onde uma nova estrutura funcional foi admitida, com a composição de setores de gerência departamental dado mais autoridade às funções.

O grau de formalização também pode ser evidenciado pela existência de uma declaração formal de missão e da existência de planejamento estratégico de logística e conseqüentemente revisão e modificações efetuadas nesse planejamento, o que são fatores importantes, pois indicam um comprometimento da alta administração.

A empresa possui um plano estratégico formalizado e escrito para o sistema logístico, que apresenta um horizonte de 3 anos, para ser revisado a cada ano. O gerente de logística tem uma participação indireta na avaliação das questões estratégicas.

#### 6.1.4 - INDICADORES DE DESEMPENHO

Neste item a análise é feita considerando a estrutura e a qualidade dos sistemas de monitoramento de desempenho. Pressupõe-se que quanto mais abrangente e completo for o elenco de indicadores de desempenho, melhor será o processo de monitoramento e, conseqüentemente, maior será a capacidade de resposta das empresas às mudanças no ambiente competitivo. O propósito é averiguar se a empresa pesquisada apresenta algumas características comuns, já estudadas com a ajuda da logística.

O gerente de logística da empresa afirma, que o processo sistemático de monitoramento de desempenho exerce um papel fundamental para a atividade gerencial, já que assegura a disponibilidade do produto, baixa ruptura de estoques dentro de nível operacional acordado com a loja.

A empresa utiliza indicadores de desempenho voltados para logística basicamente em áreas normalmente monitoradas pelas empresas com alto grau de monitoramento, são eles: custos de distribuição, custos logísticos e nível de serviço.

Na análise dos indicadores utilizados para monitorar os níveis de serviço ao cliente e de seus respectivos valores médios, percebe-se que a empresa não mede alguns indicadores. A empresa não é capaz de obter as informações necessárias para um gerenciamento efetivo de suas atividades logísticas com os indicadores disponíveis atualmente. Entre os indicadores não utilizados, destacamos como fundamental a disponibilidade de produto. Isso significa que não existe um comprometimento da empresa com a entrega dos pedidos.

#### 6.1.5 - ADOÇÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Esse item resume as informações sobre o nível de adoção de tecnologia de informação encontrado nas empresas. Foram citados pouquíssimos hardwares computacionais. Toda empresa utiliza na área de suprimento e distribuição, micro computadores, scanners e leitores ópticos.

Em relação aos softwares, a mesma possui um sistema de controle de estoques e disponibilidade de produtos, que tem como objetivo, coordenar a entrada e saída de mercadorias do estoque e permite que os pedidos sejam feitos automaticamente, proporcionando a redução do índice de falta de produtos.

O EDI é encontrado normalmente nas empresas em estágio de desenvolvimento logístico avançado. Apesar da empresa não utilizar o EDI, e nem ter planos de implementação no futuro, o gerente de logística considera importante à

adoção dessa ferramenta, para o desenvolvimento de parcerias, no caso do EDI este seria utilizado para as atividades com os fornecedores, mas sua aplicabilidade está muito além da realidade da empresa, mas merece estudo porque ela pode trazer muitos benefícios como confiabilidade nas informações para decisão.

Com relação à análise da qualidade da informação disponível podemos dizer que em função da não utilização de software de gestão como o EDI, os indicadores não são medidos e por isso mesmo, estão totalmente defasados e são considerados baixo.

Percebe-se, que a empresa não monitora a maioria dos indicadores de desempenho. Aparentemente a empresa ainda tem um longo caminho a percorrer nesta direção.

#### 6.1.6 - FLEXIBILIDADE

Neste item é avaliada a dimensão da flexibilidade do modelo proposto. A empresa em estágio avançado busca flexibilidade de forma a atender às especificidades de serviços de mercado e a responder a contento as situações não-rotineiras ou adversas do ambiente competitivo.

Conforme o entrevistado, a empresa apresenta flexibilidade suficiente para reagir a imprevistos, sob o ponto de vista comercial, ou seja, operação na loja. Sob o ponto de vista logístico, a empresa não apresenta nenhuma flexibilidade e a customização dos seus níveis de serviço apresentam deficiências em função do sistema existente que está incompleto. No entanto, segundo o gerente, com a implantação de um sistema de gestão integrado, fato que está em vias de acontecer, a empresa viabilizará mesmo que em proporções microscópicas um sistema simplificado de gestão, para ter condições de melhorar a sua capacidade de resposta.

#### 6.2 - ANÁLISE COMPARATIVA

Para uma melhor compreensão dos benefícios que podem advir através do estudo efetuado, apresentam-se a seguir alguns dos índices logísticos levantados, abrangendo os principais momentos da pesquisa.

**Área de logística:** a empresa participante do levantamento preliminar, 50% apresenta-se favorável à implantação da área dedicada à logística. Este dado pode levar a um otimismo em relação à situação logística da empresa, porém o restante dos índices levantados não confirmaram esta expectativa. Inclusive esta área de logística pode estar surgindo em decorrência do recente "modismo" que tem cercado

a logística. Suas funções, porém, devem continuar sendo as dos setores de compras e expedição antigos.

**Forma de contrato com os fornecedores:** constatou-se um índice de contrato pontual de 80%, o que comprova a primeira hipótese levantada no início do estudo, da falta de integração entre os agentes das cadeias de fornecimento. Em contratos pontuais não se observa um planejamento conjunto e sistemático de necessidades de materiais. A relação existente é de compra e venda, sendo que a relação de parceria, como a que existe quando o contrato é na forma Just-in-Time, é utilizada por apenas 7% das empresas com relacionamento de fornecimento. Este distanciamento pode provocar altos índices de erros no recebimento de produtos, como será verificado a seguir.

**Ordens de compra atendidas completamente pelos fornecedores na primeira solicitação:** a empresa afirma que 92,3% das suas ordens de compra são atendidas completamente pelos fornecedores na primeira solicitação. Erros no atendimento de ordens de compra podem ser devido às falhas na comunicação ou até a formas pouco adequadas de fornecimento. A recolocação de uma ordem e sua re-execução pode levar a um grande desperdício de tempo de ambas as empresas – tanto a fornecedora quanto à compradora – elevando certamente os custos finais dos produtos.

**Treinamento em logística:** pelos contatos feitos com a empresa, verificou-se que o conceito de logística é vago entre as gerências. Entre os funcionários, mesmo das áreas de logística, estes conceitos são ainda mais vagos. Somente 3,3% dos funcionários do total da empresa já receberam algum tipo de treinamento em logística.

Os conceitos vinculados à logística e suas atribuições ainda não estão, portanto, plenamente difundidos no meio empresarial. Isto vem confirmar a segunda hipótese levantada por este estudo, de que os conceitos de logística não estão enraizados na cultura organizacional.

## 8 – CONCLUSÃO

Um das características da logística é o seu intenso relacionamento com praticamente todas as áreas da empresa, como a de vendas, finanças, RH e operações. No caso mencionado, da entrega dos produtos a sua influencia no conceito geral da empresa, o relacionamento e com o marketing. Mas além desses relacionamentos "horizontais" com as varias áreas, as decisões logística também tem profundidade, atingindo o nível estratégico. Decisão como localização de depósitos, fábricas e lojas, ou definições do nível de serviço desejado e do nível de estoque, tem forte impacto no desempenho da empresa.

Um dos temas centrais deste trabalho baseia-se no fato de que o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagens competitivas para a empresa pesquisada, em outra palavras uma posição duradoura sobre os concorrentes, em termo de preferência do cliente, isso pode ser alcançada através da logística.

A distribuição física é a maior preocupação da empresa que deve basear-se no serviços ao cliente, levando em consideração o conceito de Logística que diz:

A logística é o processo de gerenciar a aquisição, movimentação e a armazenagem de materiais e produtos acabados ( e o fluxo de informações correlatas) através da organização de seus canais, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo.(CHRISTOPHER, 1997, p2).

Baseado nesse conceito foi identificado que as atividades da empresa deverá ser dirigida, sobretudo ao serviço para o cliente.

### ESTRATÉGIA LOGÍSTICA PARA A EMPRESA

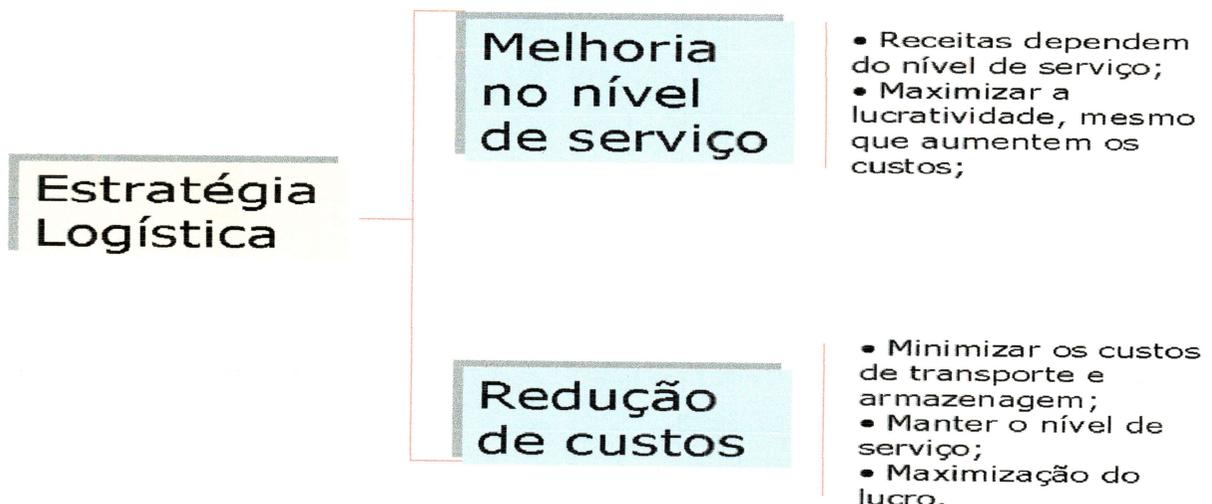


Figura 5: Resolução estratégica da Loja Móveis Modelo.

Fonte: Francinaldo S. de Paula

Na parte estratégica, a empresa possui um plano baseado principalmente no estudo da localização para maior agilidade, seu principal problema está no tático onde o gerenciamento das atividades está muito dividida, o ideal é promover uma interligação das atividades e dos departamentos, com isso aumentar a comunicação entre estes departamentos e garantir a continuidade.

O processo logístico nas atividades da empresa é de fundamental importância mas sempre levando em consideração a proporção da empresa e de suas atividades

Levando em consideração as 6 ( seis ) vertentes analisadas; a complexidade logística, o serviço ao cliente, formalização, indicadores de desempenho, adoção de tecnologia e flexibilidade, chegamos ao ponto crucial que identifica o principal foco da empresa como sendo a entrega dos produtos aos clientes, como foi analisado a empresa tem uma grande preocupação em se desenvolver nesse setor tendo em vista o interesse em transformar o seu depósito em um Centro de Distribuição e para tal realização será necessária um grande integração aos processos de vendas e distribuição, esta ligação é necessária, pois, o desempenho de cada uma delas é efetuado pelos níveis de atividade, e cada uma possui suas particularidades.

É sugerido que a função da empresa seja o serviço ao cliente nas transferências de mercadorias entre depósito e comprador, levando em consideração que existem 3 ( três ) elementos a considerar:

#### 1 – Pré – transação:

A empresa deve criar uma política formal de serviço ao cliente, que seja compreendida interna e externamente por todos os colaboradores.

Acessibilidade, facilitar o contato/negócio com a empresa, pois, só há um único ponto de contato que é a Loja.

É necessário fazer uma estrutura para gerenciar o serviço ao cliente, controlando o processo como uma garantia de que o serviço de entrega será realizado.

#### 2 – Transação:

Ciclo de pedido, definir qual é o tempo decorrido desde o pedido até a entrega do produto.

Disponibilidade do estoque, manter constante controle da demanda dos produtos.

Taxa de cumprimento dos pedidos, definindo e controlando a proporção de pedidos atendida dentro de um prazo estabelecido.

#### 3 – Pós – transação:

Disponibilidade de reposição de produto caso haja defeitos provocados no

processo, garantia quanto a acidentes provocados na entrega e até mesmo assistência técnica e nesse caso o tempo para a realização do atendimento.

Pro fim um canal de comunicação para atender as reclamações, queixas e etc. do cliente, fundamental para medir a satisfação do cliente.

Como na elaboração deste trabalho teve-se o cuidado de abordar a condição logística da empresa de maneira geral e indiscriminada, a metodologia de diagnóstico torna-se passível de ampliação na sua abrangência. A metodologia em si ainda pode ser melhorada, recebendo as modificações apontadas no processo de sua operacionalização.

A ênfase do trabalho é sobre tudo a obtenção da vantagem competitiva através da existência da logística, muitas das idéias apresentadas ainda não foram testadas, e para a empresa ainda é um território a ser explorado.

O levantamento apresenta a base para os próximos passos do programa de implantação da atividade logística, como cursos de capacitação logística para todos os níveis da empresa, já que tanto o empresariado quanto a classe operacional da empresa podem visualizar que o patamar em que se encontra a empresa em termos de integração logística é muito sub-desenvolvido.

Levando em conta que o reconhecimento de que o relacionamento com o cliente é a chave para lucros a longo prazo trouxe consigo que a compreensão da importância do serviço ao cliente. O tema fundamental deste trabalho é a vantagem competitiva, cujas fontes vitais é a estratégia logística, portanto a organização tem que encarar a logística como parte fundamental de suas estratégias.

Com este trabalho tive a possibilidade de analisar uma situação muito comum no mercado, pois a preocupação com a competitividade é muito grande e se trata do fator de maior influência sobre a sobrevivência das empresas, além de poder vivenciar práticas de gestão e associa-las ao conhecimento adquirido no decorrer do curso compreendendo melhor a necessidade de desenvolvimento que cerca as nossas atividades cotidianas, o que promoveu inúmeros benefícios a minha vida profissional.

## 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999. 521 p.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993. 388 p.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 420 p.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001. 245 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 167 p.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999. 350 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997. 240 p.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 265 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia científica**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2000. 249 p.

MOURA, Reinaldo A. **Manual de logística**: armazenagem e distribuição física. São Paulo: Imam, 1997. 343 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**, 14. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 303 p.

SETTE, Ricardo de Souza. **Estratégia empresarial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 81 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2000. 279 p.

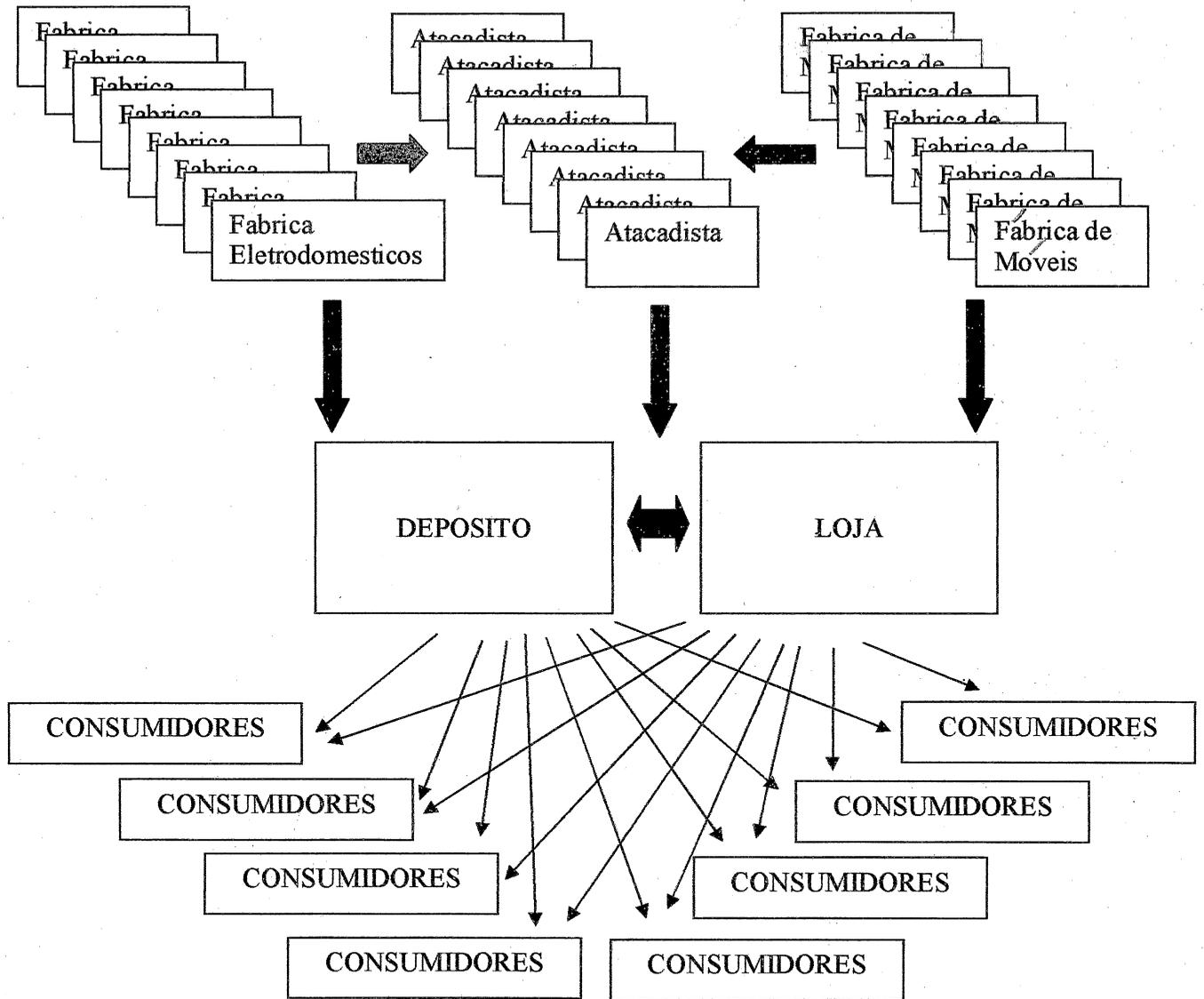
YIN, Robert T. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 2. ed. Porto Alegre, Bookman , 2001. 205 p.

*Revisado por*



9 - ANEXOS

# CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO MOVEIS MODELO



## FOTOS DA LOJA E DEPOSITO MOVEIS MODELO



FACHADA



FACHADA



CARRO DE ENTREGAS



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



INTERIOR DA LOJA



DEPOSITO INTERNO



DEPOSITO INTERNO



DEPOSITO INTERNO

CONT.



DEPOSITO INTERNO



DEPOSITO INTERNO



DEPOSITO INTERNO



ENTRADA DA LOJA



FACHADA DEPOSITO PRINCIPAL



DEPOSITO PRINCIPAL



DEPOSITO PRINCIPAL



DEPOSITO PRINCIPAL



DEPOSITO PRINCIPAL



DEPOSITO PRINCIPAL



DEPOSITO PRINCIPAL



DEPOSITO PRINCIPAL

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA MONOGRÁFICA  
**A LOGÍSTICA NAS ESTRATÉGIAS DA LOJA MOVEIS MODELO**  
ACADÊMICO: FRANCINALDO SOARES DE PAULA  
ORIENTADOR: CLAITON DE PAULA RIBEIRO

**Questionário Estudo da Empresa**

1. Conceitue empresa no mercado atual através da Atuação, Missão, Visão, Valores, Políticas:
2. Quais são os objetivos Geral e Específico da empresa?
3. Quais as metas da empresa?
4. Quais características identificam as metas?
5. Quais são as principais funções da empresa?
6. Quais são as principais funções de administrar a organização?
7. Quais as atividades de planejamento da empresa?
8. Qual a importância de sua fixação?
9. Quais os principais super e subsistemas da empresa?
10. Com a disponibilização das informações, qual o novo paradigma de competitividade a empresa está enfrentando?
11. Quais as principais barreiras, que se opõem às mudanças?
12. Qual o papel desempenhado pela direção?
13. Como vencer os bloqueios às novas idéias?
14. Descreva os níveis organizacionais.

FACER - FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA MONOGRÁFICA

A LOGÍSTICA NAS ESTRATÉGIAS DA LOJA MOVEIS MODELO

ACADÊMICO: FRANCINALDO SOARES DE PAULA

ORIENTADOR: CLAITON DE PAULA RIBEIRO

### Questionário Atendimento

1. Qual a dependência do nível de atendimento?
2. A empresa possui indicadores de desempenho? Quais?
3. Qual o nível de satisfação nas entregas?  
( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco
4. Como é o atendimento?  
Secretária: ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco  
Vendedores: ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco  
Gerente: ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco  
Motorista: ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco  
Entregador: ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco
5. Você está satisfeito com a periodicidade das entregas?  
( ) sim ( ) não
6. As mercadorias foram entregues com qualidade?  
( ) sim ( ) não
7. A entrega foi pontual?  
( ) sim ( ) não
8. Como é o atendimento no setor que você trabalha?  
( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco
9. Você considera os atrasos:  
( ) raros ou ( ) constantes

FACER - FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA MONOGRÁFICA

A LOGÍSTICA NAS ESTRATÉGIAS DA LOJA MOVEIS MODELO

ACADÊMICO: FRANCINALDO SOARES DE PAULA

ORIENTADOR: CLAITON DE PAULA RIBEIRO

### **Questionário Setor de Compras**

1. Descreva os principais passos no processo de compra:

Requisição de Compras:

Pedido de compras:

Solicitação de Cotações:

2. Quais são as responsabilidades do departamento de compras?

3. Como é o processo de seleção de um fornecedor?

4. O tipo de produto influencia a negociação com os fornecedores?

5. Qual a metodologia de previsão?

FACER - FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA MONOGRÁFICA

A LOGÍSTICA NAS ESTRATÉGIAS DA LOJA MOVEIS MODELO

ACADÊMICO: FRANCINALDO SOARES DE PAULA

ORIENTADOR: CLAITON DE PAULA RIBEIRO

### **Questionário de Estoque**

1. Descreva as tarefas do departamento de recepção no recebimento de mercadorias?
2. Como cada um dos seguintes elementos influencia as decisões relativas ao estoque?
3. A empresa utiliza estoque de segurança?
4. Que tipos de informações são identificadas no registro de estoque?
5. Identifique e descreva as principais operações do (s) depósito (s)?
6. É medida a precisão do registro de estoque?
7. A empresa promove inventário do estoque? Qual é a ocasião ideal?





FACER - FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA MONOGRÁFICA

A LOGÍSTICA NAS ESTRATÉGIAS DA LOJA MOVEIS MODELO

ACADÊMICO: FRANCINALDO SOARES DE PAULA

ORIENTADOR: CLAITON DE PAULA RIBEIRO

**Questionário Tecnologia**

1. Quais os principais recursos tecnológicos da empresa?
2. Como é o conhecimento de informática dos Funcionários?
3. Como a empresa vê a necessidade da tecnologia da informação? Por que?
4. Como é o planejamento das operações? Quais os principais objetivos?

FACER - FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA MONOGRÁFICA

A LOGÍSTICA NAS ESTRATÉGIAS DA LOJA MOVEIS MODELO

ACADÊMICO: FRANCINALDO SOARES DE PAULA

ORIENTADOR: CLAITON DE PAULA RIBEIRO

### Questionário - Qualidade

1. Quem é responsável pela qualidade?

2. A empresa usa especificações padronizadas?

( ) sim ( ) não

3. Quais as vantagens de se utilizar estas especificações padronizadas?

4. Explique cada uma das seguintes fontes de desperdício, quais as influencias:

- O processo;
- Métodos;
- Movimentação;
- Defeitos de produtos;
- Tempo de espera;

5. A empresa utiliza parcerias?

( ) sim ( ) não

Se sim. Quais são essas parcerias?

6. Como é o trabalho em equipe?

( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco

7. Como é o seu desempenho individual?

( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) fraco

8. Existe motivação interna da empresa para os funcionários?

( ) sim ( ) não

9. A comunicação proporciona agilidade no desempenho das atividades?

( ) sim ( ) não

# ROTEIRO PARA ESTUDO DA LOGISTICA

