

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO



Sumário

01 - Introdução a Logística	4
02 - Centros de distribuição (CD)	4
03 - Recebimento	5
04 - Movimentação	6
05 - Armazenagem	6
06 - Estudo de caso – I	7
07 - Separação de pedidos	8
08 - Expedição	9
09 - Crossdocking	10
10 - Distribuição física	10
11 - Modalidades de distribuição – parte I	12
12 - Canal de distribuição	13
13 - Estrutura dos canais de distribuição	14
14 - Varejo	15
15 - Atacado	16
16 - Atacado e varejo no canal de distribuição	16
17 - Estudo de caso – II	17
18 - Embalagem	19
19 - Estudo de caso – III	20
20 - Departamento de transportes	21
21 - Modais de transporte	22
22 - Modal aquaviário	22
23 - Modal rodoviário	23
24 - Modal ferroviário	24
25 - Modal dutoviário	25
26 - Modal aeroviário É o transporte de cargas feito por aeronaves.	25
27 - Estudo de caso – IV	26
28 - Estudo de caso – V	27
29 - Logística reversa	29
30 - Custos logísticos – Parte I	30
31 - Custos logísticos – Parte II	31
32 - Estudo de caso – VI	32
33 - Gerenciamento de custos	34

34 - Estratégias para redução de custos	35
35 - Lucratividade direta por produto.....	36
36 - Análise de lucratividade do cliente	37
37 - Custeio total de aquisição	37
38 - Vantagens do custeio total de aquisição	38
39 - Revisão – Parte I.....	39
40 - Teste – Logística de distribuição.....	41

01 - Introdução a Logística

A **logística** é a área de gestão responsável por fornecer recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. Possui uma visão organizacional, gerenciando desde a compra e entrada de materiais, o planejamento de produção, o armazenamento, o transporte e a distribuição dos produtos, monitorando as operações e gerenciando informações.



A logística busca auxiliar os processos produtivos por meio de suas principais atividades, buscando sempre sua otimização para atender a demanda com eficiência.

O principal objetivo da logística de distribuição é levar o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo, evitando, ao máximo, qualquer desperdício.

Principais atividades da logística:

- Gerenciar os estoques
- Processamento de pedidos
- Transportes
- Armazenagem
- Manuseio de materiais
- Embalagem
- Compras

02 - Centros de distribuição (CD)



Centros de distribuição são unidades que as empresas constroem para armazenar seus produtos e revende-los para outros clientes, ou despachá-los para suas filiais.

Os CDs são construídos para que as empresas tenham uma distribuição com mais eficiência, podendo atender aos clientes de maneira mais rápida.

Vantagens:

- Redução de custos, uma vez que nos CDs encontram mais de uma empresa, assim sendo os gastos do CD são divididos com todas as empresas que ali se encontram.

- Os CDs também tem a flexibilidade de atender aqueles clientes que precisam de produtos que são perecíveis (como alimentos), ou que tem curto período de comercialização (como jornais). Realizando o Crossdocking os CDs suprem esta necessidade dos consumidores. Esta flexibilidade se dá por conta da alta rotatividade dos produtos nos CDs.
- Melhora o tempo de entrega dos produtos.
- Reduz custos de transporte e de armazenagem
- Disponibiliza maior espaço físico nas lojas, uma vez que os estoques são centralizados.

Funções básicas de um Centro de Distribuição

- Recebimento
- Movimentação
- Armazenagem
- Separação de pedidos
- Expedição

03 - Recebimento

Nos centros de distribuição cada caminhão possui uma doca, que é como uma plataforma de ônibus. No momento do recebimento os caminhões encostam-se a estas docas e, em alguns casos, há necessidade de nivelamento do caminhão para evitar acidentes, porem não são todos os centros de distribuição que possuem este mecanismo de nivelamento.



Após encostar o caminhão e o nivelar, executam as fases do recebimento, conforme descrito a seguir.

- **Entrada de materiais:** é o início do recebimento, onde os transportadores são recebidos com as cargas, fazem a regularização necessária para liberar a carga, e também os devidos lançamentos das Notas fiscais.
- **Conferência quantitativa:** a quantidade de material discriminada em Nota Fiscal deve ser igual à quantidade de material recebida, ou seja, nessa etapa é realizada a contagem dos materiais.
- **Conferência qualitativa:** é necessário que se verifique a qualidade do material está dentro do padrão exigido. Cada empresa determina a quantidade que deve ser analisada.
- **Regularização:** esse é o final do processo de recebimento, aqui as documentações necessárias são finalizadas e feitas em suas

respectivas conformidades. Nessa etapa é onde liberam o pagamento ao fornecedor, caso esteja tudo correto.

04 - Movimentação

É feita após o recebimento. Inicia-se desde o momento de descarregamento do caminhão.

No centro de distribuição existem dois tipos de movimentação: a transferência e a separação.



Transferência: é a movimentação dos produtos do local do recebimento para o local onde ficará estocado.

Separação: é retirar os materiais do estoque e leva-los para consolidação dos pedidos.

A movimentação geralmente é feita com força braçal e também com utilização de equipamentos, como empilhadeiras.

A movimentação bem feita e organizada colabora na agilidade dos processos. Por exemplo, a definição de rotas, se você for buscar qualquer material, você deve percorrer um caminho pré-estabelecido.

Estas rotas devem ser definidas da melhor maneira possível, sendo favorável aos funcionários e também ao centro da distribuição.

05 - Armazenagem



Armazenagem nos centros de distribuição é a guarda temporária dos produtos para, posteriormente, serem vendidos.

A armazenagem deve ser feita de maneira padronizada, para que qualquer um que for armazenar armazene os produtos no mesmo lugar. Evitando também a procura pelo material, pois toda vez que se for buscá-lo, ele estará no mesmo lugar.

Nos CDs a armazenagem é feita usando o porta-pallets e outros dispositivos de auxílio na armazenagem. Entre os pallets há um corredor que dá acesso às mercadorias, para facilitar a movimentação nos centros de distribuição eles sinalizam o corredor.

Após o recebimento nos centros de distribuição os materiais são movimentados para armazenagem.

Estoque: engloba todos os bens armazenados para atender as imprevisíveis demanda do mercado. A qualidade de materiais a se manter em estoque é um ponto muito importante a se considerar, pois estoques geram custos, o que não é interessante para nenhuma empresa.

Os estoques devem manter um equilíbrio entre a demanda e a oferta. Pois se houver muitos materiais estocados o custo se torna elevado, se houver poucos materiais não conseguimos atender a demanda e suprir a necessidade dos consumidores.

Um bom gerenciamento de estoque é vital para qualquer empresa, pois ele permite a redução de custo, o que é um diferencial perante os concorrentes que não executam esse gerenciamento.

06 - Estudo de caso – I

Estudo de caso são situações – problemas das empresas, que usamos para aplicar nossos conhecimentos analisando uma situação real.

Geralmente estas situações - problemas são mal – estruturadas, ou seja, não estão explícitas no contexto apresentado. Esse tipo de exercício, além de nos ajudar a relacionar a teoria com a realidade, nos ajuda a desenvolver a nossa capacidade de identificar e resolver problemas.

Exercícios

1. Leia o texto abaixo:

Peixe fresco

Os japoneses adoram peixe fresco. Porém, as águas perto do Japão não produzem muitos peixes há décadas. Assim, para alimentar a sua população, os japoneses aumentaram o tamanho dos navios pesqueiros e começaram a pescar mais longe do que nunca. Quanto mais longe os pescadores iam, mais tempo gastavam para o peixe chegar. Se a viagem de volta levasse mais do que alguns dias, o peixe já não era mais fresco. E os japoneses não gostavam do gosto daqueles peixes que já não eram mais frescos.

Para resolver este problema, as empresas de pesca instalaram congeladores em seus barcos. Eles pescavam e congelavam os peixes em alto-mar. Os congeladores permitiram que os pesqueiros fossem mais longe e ficassem em alto mar por muito mais tempo.

Entretanto, os japoneses conseguiram notar a diferença entre peixe fresco e peixe congelado, e, é claro, eles não gostavam do peixe congelado. Consequentemente não havia venda desses peixes porque os japoneses não queriam se alimentar com peixes congelados, com isso o preço do peixe acabou caindo muito.

Então as empresas de pesca instalaram tanques de peixe nos navios pesqueiros. Eles podiam pescar e enfiar esses peixes nos tanques, como sardinhas. Depois de certo tempo, os peixes paravam de se debater e não se moviam mais. Eles chegavam abatidos, porém vivos.

Os japoneses ainda podia notar a diferença no sabor. Por não se mexerem por dias, os peixes perdiam o gosto e o frescor. Os japoneses preferiam o gosto de peixe fresco e não o gosto de peixe apático.

Então, como os japoneses resolveram este problema Como eles conseguiram trazer ao Japão peixes com gosto de fresco.

Se você estivesse dando consultoria para essa empresa de pesca o que você recomendaria?

07 - Separação de pedidos

Separar pedidos é seguir um pedido de algum cliente e buscar os produtos no armazém para serem entregues.

Esta é a etapa realizada assim que se recebem os pedidos dos clientes.



Nesse momento as empresas que tiverem uma estratégica organização nos estoques não sairão na frente, pois quanto mais fácil for à localização dos materiais, mais rápido será o processo e, conseqüentemente, a entrega.

Este é o momento em que devemos dar baixa nos estoques dos materiais que estão sendo separados para entrega, quanto mais informatizado for sistema de controle, mais rápido será o processo.

Há empresas que contam com sistemas completamente informatizados de separação de pedidos.

Vejamos um exemplo:

A Natura tem a separação dos pedidos feita por máquinas. Ao final da separação de cada pedido emite uma etiqueta com o nome da revendedora e a lista dos produtos solicitados, para posteriormente serem conferidos, se o sistema identificar algum erro, esse pedido é enviado para uma área onde será feita a conferência manual.

A separação de pedidos também pode ter seu tempo reduzido se for estabelecido rotas, e maneira logicas de armazenagem, por exemplo, se o produto A sempre é vendido junto com o produto B, não podemos ter o produto A na primeira prateleira e o B na última.

08 - Expedição

Expedição é o momento em que a distribuição dos materiais será feita. É o momento da entrega. Este é o momento em que os caminhões são carregados.



Nesta etapa realizam-se as seguintes atividades:

- **Conferência do pedido:** é preciso muita atenção nesta fase para realizar uma eficiente conferência, uma vez que se a entrega for feita com produto errado a empresa terá os gastos com uma nova entrega, que não será paga pelo cliente.
- **Preparação dos documentos de expedição:** devem-se preparar os documentos necessários para liberação da carga. Os documentos mais comuns são as Notas Fiscais e o Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas (CTRC). Se a Nota Fiscal não for emitida corretamente, por exemplo, a empresa pode enfrentar problemas com o Fisco além das divergências de estoque.
- **Pesagem da carga para determinação do custo de transporte:** esta etapa é simples, porém não menos importante. A carga deve ser pesada em uma balança aferida, para que não haja cobrança incorreta ao consumidor.

A expedição é a fase final, portanto qualquer erro é prejudicial à imagem da Empresa, uma vez que os impactos serão sentidos diretamente pelos consumidores.

É preciso muitos cuidados nesta fase, lembrando que estamos lidando com os produtos de maior valor na empresa, que não são, simplesmente, os produtos finais, e sim os produtos vendidos.

A expedição nem sempre é eficaz, pois enfrenta problemas de atrasos de caminhões, danificações nos produtos que já estão prontos para expedição, pedidos com quantidades incorretas e outros.

09 - Crossdocking

É o processo onde os materiais são enviados a um Centro de Distribuição, para que seja vendido ao consumidor final com maior velocidade. Ele não é estocado, ou porque é perecível, ou porque possui alto giro de estoque.

Este processo movimenta o produto do lugar de recepção para o lugar de expedição.

Ele também é conhecido por sistema de distribuição.

As mercadorias chegam ao Centro de distribuição de acordo com a quantidade já solicitada pelo cliente, disponibilizando a mercadoria no momento certo e na quantidade correta.



Vantagens:

- Redução de tempo.
- Redução de custos, uma vez que se eliminam os estoques.
- Redução de espaço físico, pois sem estoques o espaço necessário é menor.
- Não há falta de produtos aos clientes, uma vez que os abastecimentos são feitos com maior frequência.
- Simplificação na entrega, agora ela é realizada de uma só vez, com os mais variados produtos.

Desvantagens:

- Sem um fluxo de informação eficaz a cadeia não caminha corretamente.
- Exige trabalho em equipe dos intermediários.
- Sincronia dos fornecedores, uma vez que enquanto um chega com a mercadoria, o outro deve estar pronto para leva-la ao local de entrega.

10 - Distribuição física

Distribuição física é o ramo da logística que é responsável pela



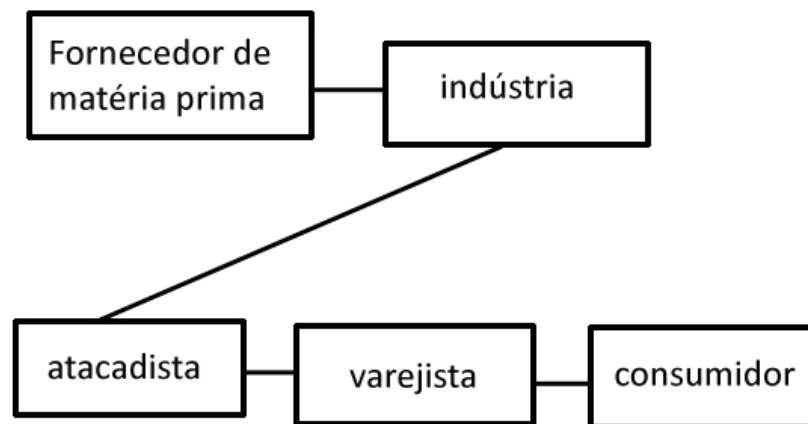
estocagem, movimentação e processamento de pedidos de produtos finais. Ela se preocupa principalmente com os materiais que são adquiridos ou produzidos para venda.

A distribuição física deve se preocupar com dois mercados: Usuários finais e intermediários.

Usuários finais são os consumidores que compram os produtos para satisfazer suas necessidades.

Os intermediários são aqueles que adquirem seus produtos, mas não o consomem, e sim os processa e revende aos consumidores finais. São todos aqueles envolvidos que, de alguma forma, colabora para que o produto saia do produtor e chegue ao consumidor final.

Em um canal de distribuição, a Distribuição se dá desta forma:



Um exemplo: Leite



Produtor: são os fazendeiros que criam vacas leiteiras e fornecem leite para algum laticínio.

Intermediário 1: laticínio que coleta o leite dos produtores e processa-o produzindo o leite UHT, o queijo a manteiga e outros derivados.

Intermediário 2: o intermediário 2 é aquele que compra os produtos do laticínio e revende, em grandes quantidades a alguns estabelecimentos.

Intermediário 3: este seria o intermediário 3 é aquele que compra os produtos do laticínio que está disponível nos estabelecimentos, e, posteriormente revende aos seus clientes.

Consumidor final: são os clientes daquele supermercado ou padaria que compram e consomem os produtos do laticínio.

Canal de distribuição é aquele que se preocupa para que esse Fluxo de informações e produtos entre produtor, intermediários e consumidor final seja eficaz.

11 - Modalidades de distribuição – parte I

Modalidades de distribuição são os tipos de distribuição.

Abaixo veremos quatro modalidades.

- **Distribuição extensiva:**

É usada quando a empresa pretende alcançar um grande numero de pontos de vendas. Para isso ela utiliza o canal de distribuição longo. Essa modalidade é viável somente quando a empresa conta com vários vendedores e possui uma organização comercial eficiente.

- **Vantagem:** atinge um numero maior de consumidores.
- **Desvantagem:** possui um elevado custo para empresa, além de correr risco de perder o controle sobre a distribuição.
- **Distribuição exclusiva:**

É quando a distribuição de um produto em determinado território é concedida a uma única distribuidora, que por sua vez também não pode vender produtos similares.

Esta modalidade é bastante usada por pequenas e médias empresas, pelo fato de não possuírem conhecimento do seu público-alvo.

As franquias são exemplos desta modalidade.

Nas franquias tudo é feito perante contrato. O franqueador concede a uma empresa o direito de usar a sua marca, com a condição de que pague um valor mensal ou anual, de acordo com o que for estabelecido em contrato. Este valor chama-se royalties.

- **Vantagem:** oferece a empresa um maior controle sobre a distribuição da sua empresa. Impede a venda de produtos similares pelo distribuidor, deixando-o limitado a sua empresa. Ao passo que isso é uma vantagem ao fabricante, é uma desvantagem ao distribuidor.
- **Desvantagem:** falta de informação sobre os consumidores locais. Exige altos investimentos para realizar alguns controles, levando as empresas,

muitas vezes a transferir estas atividades a um terceiro, se distanciando ainda mais dos consumidores finais.

- **Distribuição seletiva:**

Ela conta com um numero menor de distribuidores. Esses distribuidores possuem cotas de vendas, e geralmente possuem exclusividade de venda em determinado território. Os distribuidores são escolhidos de acordo com sua localização e posicionamento.

Esta modalidade tem abrangência maior do que a distribuição exclusiva. E diferente da Distribuição extensiva, ela permite obter um maior controle dos distribuidores, sem contar que os custos são menores.

- **Distribuição Intensiva:**

Ela serve de complemento à distribuição extensiva e seletiva quando se precisa da concentração de esforços e recursos num canal de distribuição em um determinado momento.

12 - Canal de distribuição

Canal de distribuição é o conjunto de pessoas ou empresas que buscam facilitar a movimentação dos produtos desde o produtor até o consumidor final.

Entre o produtor e o consumidor final haverá algumas entidades, que se chamam intermediários.

Os tipos de canais de distribuição são definidos de acordo com o numero de intermediário existente no canal de distribuição.

Tipos de Canais de Distribuição

- **Canal direto:**

Neste canal o contato do produtor com o consumidor final é direto. Ou seja, não há intermediários.

Este canal faz com que exista uma maior proximidade entre produtor e consumidor final, conhecendo o mercado. Porém ele não permite que o produtor distribua por lugares mais dispersos.

- **Canal curto:**

Neste canal o produtor vende seu produto diretamente às lojas, que revenderá aos consumidores finais. Ou seja, aqui há somente um intermediário.

Pode-se dizer que neste canal não há atacadistas, que correspondem ao Intermediário 1.

Há uma melhor possibilidade de mercado neste canal, porém seus intermediários, mesmo sendo poucos, podem fazer com que a empresa fique dependente dele.

- **Canal Longo:**

Este canal possui os dois intermediários, ou até mais. Ele geralmente é usado quando se trabalha com produtos que possuem grande consumo e necessitam de abastecimento frequente. Eles possuem amplo alcance geográfico, porém o controle de seu canal é mais complexo.

13 - Estrutura dos canais de distribuição

A maneira como os canais de distribuição estão organizados, a forma como se dá o relacionamento entre os intermediários é o que caracteriza a estrutura de um canal de distribuição.

As estruturas podem ser:

- **Sistemas convencionais:**

Este sistema ocorre quando o produtor e os intermediários possuem interesses próprios, objetivos individualizados, onde cada qual almeja seu lucro. Ele possui uma grande flexibilidade para troca de intermediários.

- **Integração vertical:**

Nesta estrutura os produtores e intermediários atuam como um todo. O canal é gerenciado por um único componente, podendo dizer que nesta estrutura a gestão é centralizada.

- **Integração horizontal:**

É quando mais de uma empresa realizam uma união, para juntarem recursos para criação de uma nova empresa, ou mesmo por um vínculo contratual.

- **Sistema multicanal:**

É o que acontece quando a empresa utiliza mais de um tipo de canal de distribuição. Ela pode usar o canal de distribuição longo, contando com alguns intermediários para que seu produto chegue ao consumidor final, e ao mesmo tempo contar com um canal curto, onde ela mesma efetua a venda de seus produtos em uma loja dentro da fábrica, por exemplo.

14 - Varejo

Varejo é a venda por retalhos. É a venda em quantidades menores. Por exemplo, a venda de pacotes de arroz de 2 kg é varejo, já a venda de fardos de 90 kg não, porque é muito difícil um consumidor final consumir 90 kg de arroz.

Podemos definir que varejo é a venda que ocorre em contato com o consumidor final, ele é direcionado ao cliente final. Geralmente é composto por lojistas.

A grande maioria dos varejos conta com lojas físicas, porém, vale ressaltar que, o varejo sem lojas está com alto crescimento, pois ele trabalha com o marketing direto, obtendo resposta imediata do cliente em relação ao produto ser vendido.



- Nos exemplos de varejos sem lojas podemos citar a venda de porta em porta, vendas por catálogos, telemarketing, marketing pela televisão, vendas on-line.

Com varejo podemos oferecer maior diversidade, uma vez que adquirimos os produtos dos atacadistas e deixamos em menores quantidades podendo diversificar.

Considerações sobre varejo

É necessário conhecer algumas peculiaridades do varejo para atingirmos o sucesso. Vejamos algumas considerações abaixo.

- O varejo é altamente influenciado pelas tendências do mercado, portanto antes de entrar no mundo varejista é importante escolher, com muita cautela, o negocio em que se pretende atuar, para não ser fadado ao fracasso.
- A localização do varejo também é importante. O cliente quer comodidade. Definir um ponto estratégico, de forma que o seu publico alvo tenha fácil acesso, também é imprescindível para o sucesso do varejo.
- A informatização é um diferencial exigido nos dias de hoje, porém gera alto custo de implantação. Hoje em dia existem redes de informática que prestam serviços de informatização a um grupo de empresas. É interessante e vantajoso unir-se a estas redes, uma vez que os custos de informatização serão rateados entre os integrantes desta rede.

- Integrar-se com fornecedores e com clientes. A integração com fornecedores seria a criação de parcerias, a instalação de franquias. Com essa integração é possível manter melhor controle de estoque.
- A apresentação da loja deverá ser bem feita, pois a primeira imagem é a que fica. A disposição dos produtos deve ocorrer de forma estratégica para induzir o consumidor à compra.

Com o varejo o contato com o cliente é direto o bom atendimento é primordial. Os vendedores devem estar preparados para isso. Eles devem conhecer os produtos para ser capazes de indicar algum produto ao cliente, de acordo com sua necessidade.

15 - Atacado



Atacado é o contrário do varejo. Ele vende em grandes quantidades. Na maioria das vezes o atacado vende para lojistas, mas pode acontecer também de venderem produtos para uso industrial, que também seria em grande quantidade.

Características do atacado:

- O atacado vende mercadorias para revenda
- Ele compra em grandes quantidades, para poder oferecer a opção de compras menores aos varejistas.
- Os atacadistas se instalam em grandes depósitos, procuram lugares onde o custo de instalação é menor, enquanto que o varejista se adequa a necessidade do cliente.
- Eles abrangem uma área maior que o varejista. Pois os varejistas atendem a um determinado público, enquanto que o atacado atende a diversos varejistas que atenderão diversos públicos.
- Os custos para o atacadista são menores, uma vez que compra em maiores quantidades oferecem maiores descontos.

Há certa dependência entre os atacadistas e os varejistas, uma vez que os atacadistas financiam os produtos aos varejistas. Eles compram dos produtores e revendem aos varejistas, porém os produtores deverão ser pagos, independente se os varejistas pagam ou não. Em conta partida, os varejistas dependem de um atacado, pois são eles que oferecem em pequenas quantidades, com isso os atacadistas fazem com que o processo do varejo seja viável.

16 - Atacado e varejo no canal de distribuição

O varejo e o atacado são os intermediários mais comuns da cadeia. O atacado seria o primeiro intermediário e o varejista seria o segundo.

A escolha do canal de distribuição deve ser muito bem feita, porque depois de escolhido é quase impossível reverter à escolha e mudar de canal.

Diante de tanta concorrência, de tanta exigência para sobreviver no mercado surge a necessidade da integração, isso ocorre tanto para o varejo quanto para o atacado. Em meio a essas mudanças, sobrevive aquele que se adapta com mais facilidade.

A globalização está obrigando as empresas a reverem seus conceitos de 'fazer e vender' para 'perceber e reagir'. Os clientes estão mais exigentes, eles querem produtos que satisfaçam suas necessidades, assim sendo as empresas devem perceber quais são suas necessidades, para então começar a reagir e produzir.

Com um canal de distribuição, onde há um bom fluxo de comunicação, é possível captar as necessidades dos clientes e repassar para os produtores, porém para isso ter resultado positivo é preciso que todos os membros do canal trabalhem por um único objetivo: a satisfação do cliente.

Esse é o momento em que se deve considerar o canal de distribuição, lembrando que deve ser integrado, deve haver interdependência.

Quando um canal de distribuição é integrado e bem gerenciado a empresa já conta com um diferencial, entretanto este gerenciamento é complicado e muito caro.

17 - Estudo de caso – II

Estudo de caso são situações-problemas das empresas, que usamos para aplicar nossos conhecimentos analisando uma situação real.

Geralmente estas situações problemas são mal - estruturadas, ou seja, não estão explícitas no contexto apresentado. Este tipo de exercício, além de nos ajudar a relacionar a teoria com a realidade, nos ajuda a desenvolver a nossa capacidade de identificar e resolver problemas.

Exercícios

Estudo de caso Avon

A Avon é fabricante de cosméticos da marca mais comercializada no mundo e primeira colocada entre as empresas que utilizam o sistema de vendas diretas ao consumidor, decidiu aumentar os seus investimentos na sua subsidiária

brasileira, a Avon Cosméticos. A finalidade é a modernização e a melhoria da tecnologia de serviço – um moderno sistema de comunicação e atendimento aos consumidores – para agilizar o sistema de distribuição dos produtos e facilitar o trabalho das coordenadoras e revendedoras pelo país.

A Avon tem 37 fábricas instaladas nos cinco continentes e 38 mil funcionários ao redor do mundo. Seus produtos são produzidos em 32 países e são comercializados em 131 países. A empresa utiliza um batalhão de 2,3 milhões de mulheres no sistema de vendas diretas ao consumidor e oferecem seus perfumes, cremes, sabonetes, bronzeadores, e protetores solares também pela rede mundial de computadores, a internet. Em 2006, a empresa vendeu mais de 2,5 bilhões de produtos em todo o mundo, proporcionando um faturamento global superior a 8 bilhões de dólares.

Em 2007, a empresa passava por sérias dificuldades nos Estados Unidos e no exterior, quando James E. Preston assumiu o comando geral. Preston liderou a maior reestruturação nos 129 anos de existência da companhia, revertendo seu declínio e iniciando a abertura de novos mercados e novas frentes de operação. Desde 2008, com a ajuda de uma equipe de executivos com base em Nova York que incluiu quatro mulheres – uma delas provavelmente a sua sucessora na presidência – a companhia tem crescido a uma média de 7% ao ano em suas vendas, e suas ações aumentam de valor a uma taxa anual média de 16%.

A recuperação, que permitiu a redução das dívidas da companhia de US\$ 1 bilhão para pouco mais de US\$ 200 milhões, foi conseguida graças à melhoria dos produtos de higiene e beleza, a uma campanha mais agressiva de marketing, a comercialização de mercadorias fora da área de cosméticos e à criação de incentivos para motivar as revendedoras.

Preston expandiu as operações da Avon por mais de 15 países, entre eles a Rússia e a China – os dois mercados que mais crescem e de maior potencial da empresa. Como parte da diversificação para acelerar o crescimento da companhia, a Avon adquiriu, em 2006, a fabricante de cosméticos sul-africana Justine Pty e a fábrica de brinquedos educacionais americana Discovery Toys Inc. atualmente, objetos pessoais de decoração, vestuário e bijuterias estão respondendo 39% das vendas mundiais da empresa.

Segundo Ademar Seródio, presidente da Avon brasileira e comandante das operações para a América do Sul, o Brasil é hoje o maior e mais importante mercado da Avon, depois dos Estados Unidos. As unidades de produção e distribuição em São Paulo empregam 3.500 funcionários, fabricam e despacham anualmente mais de 400 milhões de produtos de higiene pessoal e beleza para ambos os sexos e todas as idades, mobilizando um exército de 520 mil revendedoras autônomas e atendendo mensalmente a uma comunidade de cerca de 13,5 milhões de pessoas, do Amapá ao Rio grande do

Sul. O faturamento da Avon brasileira foi de US\$ 1,2 milhões em 2006, e o objetivo para 2008 era de US\$ 1,6 bilhões.

Preston salienta que a Avon é primeiramente uma companhia de cosméticos. O que ocorre é que, em muitos países, é difícil para as pessoas adquirirem certos produtos porque não existe uma infraestrutura de distribuição e comercialização. “O que estamos fazendo é aproveitar o trabalho de nossas revendedoras para preencher esses espaços e até mesmo dar a elas a oportunidade de melhorar ainda os seus orçamentos domésticos”.

Uma questão de sinergia. Quanto ao fato de ser o presidente de uma companhia de negocio em 131 países, Preston diz que, na verdade, o que ele vê são duas pessoas importantes: a representante, de um lado, e sua cliente, de outro. Tudo o que a Avon faz é trabalhar para tornar a relação entre elas uma experiência cada vez melhor, mais agradável e mais gratificante para ambas. “Vejo”, diz ele, “nossa organização como uma coisa muito simples, como um encontro entre duas pessoas. Nós não pensamos primeiramente em lucros. A base, para nós, são as revendedoras e suas freguesas. Se agirmos corretamente, com entusiasmo e ética, elas vão nos proporcionar o lucro de que precisamos”.

18 - Embalagem

A embalagem pode ser usada como instrumento de marketing, pois uma embalagem bonita atrai o cliente, podendo também ser usada como instrumento de proteção ao produto, uma vez que um produto bem embalado não deteriora antes do tempo.

Existem vários tipos de embalagens que são usadas para proteger o produto e para auxiliar na armazenagem. Vejamos alguns:



Papelão: é um papel mais grosso, que pode ser liso ou enrugado. Ele possui três camadas, cada uma com uma função. A Camada Externa serve para dar proteção. A camada intermediária que é onde fica o papel mais grosso e ondulado, possui espaços de ondulações, que ficam com ar, servindo como

isolante térmico, para posteriormente, quando for realizar um transporte, auxiliar no controle da temperatura do produto transportado. E a camada interna que tem a função de revestimento.

Plásticos: o plástico é extraído do petróleo. Ele tem capacidade de adaptar-se a diversas formas.



Ela serve para manter a integridade do produto.



Pallets: também chamado de estrados, são as plataformas onde ficam as cargas que serão movimentadas com a empilhadeira. Eles podem ser de madeira ou de plástico. Ele possui entradas que permite o encaixe dos garfos da empilhadeira. Ele facilita o transporte dos materiais, deixando o processo mais ágil.

Para uma empresa usar o pallet ela deve também possuir um filme estirável, que é o plástico que serve para manter os produtos “amarrados”. Este filme é considerado um dispositivo que auxilia a embalagem.

Bags: são bolsas grandes, de náilon, que servem para armazenar, acondicionar e transportar produtos em pó ou líquido. Ele é usado no transporte de açúcar, farinha de trigo, produtos farmacêuticos e outros.



Tambor: são recipientes cilíndricos, de plástico ou aço, que servem para armazenar produtos em pó ou líquidos. É muito usado no transporte de petróleo, que tem como padrão o volume de 200 litros.

Container: é um recipiente de aço ou ferro. Ele geralmente transporta mercadorias em casos de exportação e importação. Ele pode ser usado junto aos pallets, pois geralmente as cargas que estão dentro dele estão em pallets. Transportar carga em container é muito mais rápido e organizado.



19 - Estudo de caso – III

Estudo de caso são situações – problemas das empresas, que usamos para aplicar nossos conhecimentos analisando uma situação real.

Geralmente estas situações problemas são mal estruturadas, ou seja, não estão explícitas no contexto apresentado. Este tipo de exercício, além de nos ajudar a relacionar a teoria com a realidade, nos ajuda a desenvolver a nossa capacidade de identificar e resolver problemas.

Exercícios

Estudo de caso – Empresa A&M Exportações e Importações

A empresa A&M atua no ramo de exportação e importação, está enfrentando um grave problema em suas cargas, pois elas estão chegando a seu destino

final avariadas, essas cargas são transportadas em embalagens tipo container e é utilizado o transporte tipo marítimo.

Esse problema está frequente, as cargas são acondicionadas dentro de containers onde são lacrados, após são transportados via rodoviário até o porto onde são embarcados em navios cargueiros, quando o container chega a seu destino final é observado os danos causados por umidade acarretando assim avarias na carga.

A pergunta é como a mercadoria em um container hermeticamente fechado e lacrado pode chegar às portas do cliente com avarias causadas por umidade, tais como oxidação, corrosão, mofo, caixas danificadas e etiquetas soltas.

1. Você acaba de ser contratado pela empresa A&M como gerente da área de materiais, e seu primeiro desafio será resolver esse grave problema dos contêineres.

20 - Departamento de transportes



O transporte é uma das principais funções logísticas, pois além de representar cerca de 60% das despesas logísticas ele também exerce papel fundamental nos serviços prestados ao cliente.

A função do transporte, desde antigamente, é disponibilizar produtos corretos, nos lugares certos, nas quantidades corretas ao menor preço possível. Ou seja, o transporte é a ferramenta principal para alcance do objetivo da logística.

Por exemplo, se o cliente mora em São Paulo e quer uma calça jeans, a distribuição da calça jeans não poderá ser feita em Brasília, uma vez que a demanda está em São Paulo.

O estoque também influencia nos custos de transporte, por conta disso as áreas da empresa devem ser integradas, pois se o estoque reduzir seus custos sem pensar na logística, ela sofrerá impacto negativo, mesmo que o estoque reduza seus custos.

Por exemplo, se o estoque acredita que produzir em lotes menores e com maior frequência seus custos reduzem, se esquecendo de que assim pode

aumentar os custos da produção, e os de transporte, uma vez que as entregas serão feitas em menores quantidades e com maior frequência.

21 - Modais de transporte

Modais de Transporte são os tipos de transportes.

O transporte é uma das principais funções da logística, podendo representar até 60% das despesas logísticas, influenciando no lucro da empresa.

Cada modal apresenta suas vantagens e desvantagens, por conta disso é necessário realizar a escolha certa do modal que será usado, considerando qual será o adequado para o transporte de cada produto e qual oferecerá melhor custo-benefício.

Os tipos de transportes podem ser classificados como:

- **Terrestre:** é o transporte feito em terra. Podendo ser os rodoviários, ferroviários e dutoviários.
- **Aquaviário:** é o transporte que é em água. Podem ser marítimo e hidroviário.
- **Aéreo:** são os transportes feitos nos ares, como os aviões.

Ao transportar uma carga também podemos utilizar mais de um modal de transporte, quando isso ocorre chamamos de multimodalidade, ou seja, significa que foi feito um transporte multimodal.

22 - Modal aquaviário

Este modal realiza transportes em água, podendo ser:

Fluviais – transporte feito em rios.

Lacustres – transporte feito em lagos.

Marítimo – transporte feito nos mares.



O transporte marítimo se divide em:

- **Marítimo de longo curso:** este transporte é aquele que possui linhas de navegação longas que ligam o Brasil a outros países distantes. Por exemplo, se um navio sai do Brasil e vai para o Japão transportando determinada carga. Este transporte geralmente é feito em container.

- **Cabotagem:** a cabotagem é o transporte feito por rotas mais curtas. Existe a Grande Cabotagem que corresponde ao transporte feito entre países vizinhos. E a Pequena Cabotagem que faz o transporte somente nas costas brasileiras, atendendo as necessidades dos Portos Nacionais.

Vantagens:

- Maior capacidade de carga
- Transporta qualquer tipo de carga
- Menor custo de transporte

Desvantagens:

- É inviável a curta distância, uma vez que os navios não chegam às empresas, necessitando do modal rodoviário.
- A maioria das hidrovias não se localiza próximas aos centros comerciais
- Há hidrovias que são desniveladas, necessitando de barragens, que para serem construídas precisam de licenciamento ambiental.
- Conta também com o problema do congestionamento dos portos

23 - Modal rodoviário

O transporte rodoviário é feito em rodovias, por caminhões, carretas e outros.



A maior parte da frota brasileira é de empresas privadas que prestam serviços de transporte. Há algumas empresas que possuem frota própria, mas hoje em dia está em pequena quantidade, uma vez que a terceirização está cada vez mais presente.

A ideia de criar estradas que ligasse o país inteiro partiu das ideias desenvolvimentistas de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, pois naquela época a evolução do transporte e do automóvel representava a modernidade.

A rede rodoviária brasileira conta com aproximadamente 2 milhões de quilômetros, lembrando que o transporte de cargas no Brasil é feito, em sua maioria por rodovias.

Vantagens:

- ❖ Propício para curtas e medias distancias, pois ele oferece a possibilidade da entrega porta a porta.

- ❖ Em relação ao modal marítimo e ferroviário, este modal possui mais rapidez de entrega.
- ❖ Não faz grandes exigências com embalagens.

Desvantagens:

- ❖ As rodovias possuem limite de peso, que devem ser respeitados, limitando o transporte das cargas.
- ❖ A longa distância seu custo é elevado.
- ❖ Comparando com os outros modais, sua capacidade é pequena.

24 - Modal ferroviário

Este transporte é feito por rodovias, usando trens.

A construção das ferrovias ocorreu em momentos diferentes, ocasionando a divergência entre os tamanhos das bitolas (distância entre a cabeça dos trilhos).

Em Agosto deste ano, a mídia divulgou o programa de concessões de rodovias e ferrovias, onde serão investidos 133 bilhões de reais para ampliação e modernização das rodovias e ferrovias.



Vantagens:

- ❖ Por ser transportado em trens, possui maior capacidade de carga.
- ❖ Possui eficiência quanto aos custos com combustíveis e outros

Desvantagens:

- ❖ Seus custos com manutenção, alimentação de energia, operação dos terminais de carga e descarga são elevados.
- ❖ Existem vagões que possuem finalidades específicas no que diz respeito à carga que será transportada, podendo transportar ali somente aquele material.
- ❖ Em relação ao tamanho do território brasileiro, a malha ferroviária é pequena.
- ❖ A divergência que há entre as bitolas faz com que as cargas sejam trocadas de trem, atrasando o processo, aumentando os custos...
- ❖ Possui trajeto fixo, havendo pouca flexibilidade.

25 - Modal dutoviário



É o transporte feito em dutovias. Dutovias são tubulações metálicas construídas com intuito de realizar o transporte de algum produto.

No interior dos dutos há uma grande pressão, que faz com que os materiais se locomovam.

Tipos de dutovias

Oleodutos: Produtos transportados são, em sua grande maioria, derivados do petróleo como óleo combustível, gasolina, diesel, álcool, querosene e outros;

Minerodutos: Empregado no transporte de produtos como minério de ferro e similares

Gasodutos: É usado no transporte de gás natural;

Polidutos: É usado no transporte de outros produtos como vinho, água, etc.

Vantagens do transporte dutoviário:

- ❖ Confiabilidade
- ❖ Rapidez
- ❖ Pouco influenciado pela meteorologia.

Desvantagem do transporte dutoviário

Serviços são limitados a alguns produtos, considerando também que há em pouca quantidade no Brasil.

26 - Modal aeroviário É o transporte de cargas feito por aeronaves.

Este modal é o moderno, e nosso país possui o segundo maior número de aeroportos do mundo, ficando atrás somente dos Estados Unidos da América.



Os aviões cargueiros possuem características apropriadas para o transporte de cargas. Há muitas pessoas que confundem, mas os aviões cargueiros não são os mesmos aviões de passageiros.

O número de extravios em transportes aéreos é muito irrelevante.

A globalização vem fazendo com que a importância deste modal seja mais significativa.

Vantagens:

- ❖ É o transporte mais rápido.
- ❖ Os aeroportos geralmente se localizam próximos aos centros de produção.
- ❖ Segurança e pontualidade na entrega.

Desvantagens:

- ❖ Custo elevado
- ❖ Capacidade limitada

27 - Estudo de caso – IV

Estudo de caso são situações – problemas das empresas, que usamos para aplicar nossos conhecimentos analisando uma situação real.

Geralmente estas situações problemas são mal – estruturadas, ou seja, não estão explícitas no contexto apresentado. Este tipo de exercício, além de nos ajudar a relacionar a teoria com a realidade, nos ajuda a desenvolver a nossa capacidade de identificar e resolver problemas.

Exercícios

1. Leia o estudo de caso abaixo e responda

Estudo de Caso Logístico Nestlé.

A Nestlé é uma empresa suíça produtora de alimentos. O símbolo da empresa, que mostra uma família de pássaros, vem do nome em alemão suábico, que significa “ninhozinho”.

Em 1921, a empresa iniciou sua produção no Brasil, em Araras, SP. O leite condensado Moça foi o primeiro produto da empresa a ser fabricado no Brasil.

Com seu sucesso, vários outros produtos foram lançados e, atualmente, são comercializados no território brasileiro mais de mil itens sob a chancela da Nestlé. O Leite Moça que é produzido na cidade de Araraquara, SP, ainda é o que detém maior volume de vendas.

A Nestlé Brasil, além de produtos para alimentação e nutrição humana produz alimentos para animais de estimação.

Com o aumento de renda do brasileiro e o crescente aumento de consumo das classes C e D, a Nestlé precisava levar as populações ribeirinhas do Amazonas a sua mais variada gama de produtos alimentícios. E o transporte rodoviário é inviável na região rio Amazonas.

As populações ribeirinhas são povos que vivem nas beiras dos rios e geralmente são extremamente pobres. E, além disso, são pessoas com pouco estudo e com carência de informação.

Baseado nas informações acima, qual seria a sua sugestão para resolver o problema da Nestlé, considerando apenas as populações ribeirinhas e a Nestlé.

28 - Estudo de caso – V

Estudo de caso são situações – problemas das empresas, que usamos para aplicar nossos conhecimentos analisando uma situação real.

Geralmente estas situações problemas são mal – estruturadas, ou seja, não estão explícitas no contexto apresentado. Este tipo de exercício, além de nos ajudar a relacionar a teoria com a realidade, nos ajuda a desenvolver a nossa capacidade de identificar e resolver problemas.

Exercícios

Leia o estudo de caso a seguir e responda

Estudo de caso Ford Motor Company.

Durante varias décadas a indústria automobilística americana reinou como a suprema gloria no mundo todo. Era o símbolo do poder econômico, o orgulho americano. Mas, ao entrar na década de 1990, ela apenas desejava sobreviver à frente de tantos problemas e desafios em seu próprio quintal.

Os automóveis japoneses invadiram o mercado americano e simplesmente derrubaram os gigantes automobilísticos americanos, provocando enormes perdas e prejuízos. As duas principais razões para o forte declínio: preço e características do produto japonês. Indo mais fundo na questão: falta competitividade – alta produtividade e qualidade superior – nas empresas americanas.

Alguns excelentes produtos americanos da década de 1970 deixaram de ser tão bons quanto o pareciam. Em 1992, a Ford Motor Company começou a perceber que seus produtos eram inferiores em qualidade aos concorrentes japoneses quando acusou um prejuízo de 2,3 bilhões de dólares. A

administração de cúpula do colosso americano procurou estabelecer objetivos e metas para os diversos departamentos e serviços ao cliente e começou a trabalhar duro para reverter à situação e obter melhores resultados.

O primeiro passo foi modificar a percepção dos consumidores americanos, que achavam que os concorrentes japoneses produziam um carro mecanicamente superior. Para tanto, a Ford iniciou uma campanha publicitária com o nome de “Quality Care” em todas as suas divisões de serviços. O objetivo era conquistar a satisfação do cliente como base para construir uma vantagem competitiva sustentável.

Com a participação ativa da rede de concessionárias, a Ford introduziu um intenso programa de treinamento e educação técnica para melhorar o atendimento ao cliente e implantou um moderno serviço com equipamentos de alta tecnologia, como o sistema de diagnóstico na manutenção de carros. Simultaneamente, melhorou o processo de avaliação das necessidades de serviços dos clientes e iniciou um plano extensivo de serviços e expedição rápida de peças para as concessionárias.

Em seguida, a Ford iniciou a implementação de um plano de controle de qualidade e de satisfação do consumidor em sua fábrica de Ohio, onde o carro Mercury Villager era coproduzido através de uma joint venture com a Nissan japonesa. Para sintonizar e mesmo antecipar-se às necessidades e desejos do consumidor, a companhia desenvolveu sessões de encontros com consumidores.

Nessas sessões, os participantes davam opiniões sobre o que lhes agradava e o que lhes desagradava nas minivans dos concorrentes e forneciam uma lista de características adicionais desejadas nesses carros.

Um gerente regional de vendas afirmava que a Ford tinha dez anos pela frente para estudar todas as minivans produzidas pelos concorrentes a fim de decidir o que fazer. Aos poucos, a Ford foi copiando o melhor, descartando o pior, até chegar a desenhar a melhor minivan do mercado. Tudo foi muito bem feito. Nenhum outro fabricante americano havia ainda compreendido como articular todas as medidas de controle de qualidade.

Quando as primeiras minivans da Mercury começaram a ser produzidas, eram inspecionadas através de 125 testes de segurança. Em 1992, as primeiras duas mil Villagers foram enviadas às concessionárias, e a companhia passou a acompanhar item por item os questionários preenchidos pelos consumidores para conhecer melhor o seu grau de satisfação.

Os resultados foram animadores: a Ford recebeu respostas fortemente positivas e poucas reclamações. O objetivo de vendas do Villager, estabelecido em 70 mil unidades para o ano, foi rapidamente ultrapassado.

A Ford queria melhorar a qualidade do produto através da modernização de fabricas. A engenharia e a manufatura eram os pontos fundamentais do programa. O planejamento foi desenvolvido com a introdução de novos produtos, como a Explorer.

Novas abordagens de como fazer as coisas incluíram automatização das operações e robotização, treinamentos de pessoal, melhoria continua, administração participativa por objetivos, redes de equipe e, sobretudo, empowerment, que significava dar mais responsabilidade e autonomia aos grupos de funcionários.

O retorno à lucratividade para a empresa não foi rápido nem fácil, mas trouxe uma definição importante: a Ford jamais será uma empresa de perfil alemão ou japonês, mas uma empresa tipicamente americana. Os planos administrativos cuidadosamente preparados para alcançar objetivos e motivar o pessoal procuram assegurar um futuro melhor do que o passado.

29 - Logística reversa



A logística reversa se preocupa com o destino que um produto terá ao chegar ao final de sua vida útil.

A prática da logística reversa faz com que a empresa reduza alguns custos, além de ajuda-la a construir uma imagem de responsabilidade ambiental diante dos seus consumidores.

Podemos dizer que a logística reversa é a logística de trás para frente.

A logística reversa ocorre por dois motivos. Ou pelas regulamentações de descarte correto de determinados produtos, como agrotóxicos, baterias de celulares... Ou para agregar valor ao que pode ser seu “lixo”.

Há três fatores que impulsionam a pratica da logística reversa:

1. A consciência e a preocupação com o meio ambiente vêm crescendo na mente das pessoas.
2. O avanço tecnológico oferece maiores possibilidades e facilidades para reciclar os materiais.
3. A legislação exige que alguns materiais tenham tratamento adequado após o uso.

A logística reversa se utiliza principalmente dos transportes.

Vejamos um exemplo bem claro de logística reversa

As cervejarias, ou mesmo a Coca-Cola, elas possuem bebidas em garrafas que são retornáveis. Essas garrafas são utilizadas mais de uma vez. Tendo esse processo eles aproveitam o frete. Pois o caminhão vai cheio com bebidas para entrega e volta com as garrafas retornáveis, o que seria diferente sem a logística reversa, o caminhão voltaria vazio.

Isso significa que a empresa reduz gastos com a embalagem do seu produto, uma vez que não terá que adquirir novas garrafas, e sim somente higienizá-las. E o melhor, ele está fazendo um bem para o meio ambiente, pois os vidros levam tempo indeterminado para se decompor. Tudo isso a empresa faz sem gerar custos a mais, uma vez que esse frete já está sendo embutidos no custo das bebidas que foram entregues.

30 - Custos logísticos – Parte I

O transporte representa 60% dos custos logísticos, portanto é importante sabermos quais atividades estão envolvidas neste curso.

Para melhor entendermos os custos, vejamos um conceito importante:

❖ **Lead time:** Tempo de fabricação do produto

Vejamos alguns dos custos envolvidos no transporte.

Carregamento e descarregamento de veículos:

Os custos envolvidos no carregamento e descarregamento estão relacionados ao:

1. Tempo de espera do veículo

Muitas vezes o veículo chega ao local, onde o carregamento não acontece de imediato, fazendo com que o veículo fique esperando. O mesmo acontece com descarregamento. Para reduzir este tempo a empresa deve manter um cronograma rígido com a transportadora, alinhando os horários de chegada dos veículos para carregamento, de maneira que não haja atrasos no carregamento nem no descarregamento.

2. Tempo de carregamento e descarregamento

Este tempo só pode ser reduzido utilizando a automação, por exemplo, se utilizando de empilhadeiras. Tendo um almoxarifado bem organizado também facilita o processo.

3. Veículo adequado para transporte de cada material:

Isto gera um custo porque os veículos devem obedecer algumas normas. Por exemplo, há produtos que não podem ser transportados em caminhão comum, muitos necessitam de caminhão refrigerado. Estes caminhões necessitam de manutenções, e além de tudo ele não transporta qualquer produto, encarecendo o processo.

4. Equipe capacitada para desenvolver as atividades do carregamento e descarregamento.

Para uma empresa ter seu processo ágil ela precisa de pessoas capacitadas e para isso é necessário um gasto de investimento em treinamento e capacitação. Este gasto também influencia nos custos logísticos.

31 - Custos logísticos – Parte II

Embalagens:

As embalagens são importantes, pois além de ser a imagem do produto, ela tem a função de protegê-los de danificações. Cada produto exige um tipo de embalagem e este custo gerado é acrescido ao transporte.

Gerenciamento de rotas:

Isto é muito importante e poupa muito tempo da empresa. Estas rotas podem ser definidas no almoxarifado, para que não haja desperdício de tempo dentro da empresa, e também pode haver rotas nos percursos de entrega. Existem sistemas operacionais que delimitam as melhores rotas a serem percorridas. As empresas que possuem roteirização saem à frente, pois além de economizarem gasto com rotas desnecessárias, entregam mais rápido, uma vez que fazem o caminho mais curto e rápido.

Parcerias:

As parcerias firmadas com fornecedores trazem grandes vantagens às empresas.

No Just in time, que é um sistema onde as empresas trabalham com estoque zero, recebendo mercadorias exatamente no momento do uso, estas parcerias são imprescindíveis, uma vez que um assume a dependência do outro, assume a importância que o outro tem.

Nestas parcerias o fornecedor dá dicas e ideias para aprimoramento do produto, ou mesmo sobre as rotas melhores para serem percorridas, pois sabem que se a empresa estiver bem, ele também estará.

As parcerias podem poupar tempo, tanto do fornecedor quanto da empresa, pois ambos não se preocuparão com novos parceiros, uma vez que as parcerias são firmadas perante contrato, oferecendo segurança aos envolvidos.

32 - Estudo de caso – VI

Estudo de caso são situações – problemas das empresas, que usamos para aplicar nossos conhecimentos analisando a situação real.

Geralmente estas situações problemas são mal – estruturadas, ou seja, não estão explícitas no contexto apresentado. Este tipo de exercício, além de nos ajudar a relacionar a teoria com a realidade, nos ajuda a desenvolver a nossa capacidade de identificar e resolver problemas.

Exercícios

2. Leia o estudo de caso a seguir e responda

Estudo de caso Compaq Computer

Em 1991, quando Pfeiffer foi nomeado o novo CEO, a Compaq estava perdendo terreno rapidamente, não apenas para a IBM e Apple, mas também para novas estrelas como a Dell e a Packard Bell. Os críticos reclamavam que a estrutura organizacional frouxa da empresa levava a controles fracos, altos custos e processo decisório lento.

A gerência falhara ao não notar as mudanças que ocorriam no mercado. Embora seu setor de pesquisas aparentasse ser tecnicamente capaz, a falta de foco e de direção impedia o grupo de desenvolver produtos para competir com concorrentes mais ágeis e de menor custo. Os produtos eram projetados para ter qualidade, mas pouca atenção era dada aos custos.

Pfeiffer começou pedindo aos seus gerentes que determinassem os fatores que levaram à reversão do destino da Compaq, em comparação com suas concorrentes. Pediu ainda que analisassem em que mercados a Compaq ainda tinha forças e potencial de crescimento significativo.

Com base nessa análise, Pfeiffer identificou diversos problemas que precisavam ser resolvidos. O primeiro era que, tal como diversos outros grandes fabricantes de computadores, a Compaq tinha excesso de pessoal. Sua estrutura de custos estava desvinculada de suas receitas. Pior ainda, a Compaq parecia estar refutando mudanças em tecnologia e em seus mercados.

Pfeiffer partiu para superar essas áreas de problemas. Conforme a Business Week, Pfeiffer “disse ao *staff* de desenvolvimento de produtos para projetar

visando ao preço. Em vez de fazer um computador e só então verificar os preços, a Compaq iria fazer ao contrário”. Pfeiffer e a gerência de topo da Compaq tinham de checar se as divisões adequadas estavam sendo tomadas correntemente com esses objetivos.

Foi inventada uma estrutura que girava em torno de uma abordagem à tomada de decisões orientada para equipe. A equipe de desenvolvimento de produto era formada por pessoas de vários setores da empresa, incluindo pesquisa, engenharia, produção, marketing e finanças.

Esperava-se também que a equipe fosse capaz de desenvolver um produto que estivesse sendo procurado nos mercados eleitos como alvo em análise previa. Esperava-se ainda que essa abordagem de equipe levasse a uma coordenação e cooperação melhores dentro da empresa no desenvolvimento de novos produtos.

Esperava-se também que os produtos fossem desenvolvidos com mais rapidez, já que todos os elementos-chave do processo estavam trabalhando juntos. Antes, cada grupo, antes de começar suas deliberações, tinha que esperar que o grupo acima do seu processo de desenvolvimento chegasse a uma decisão. Esse processo decisório sequencial gastava tempo demais.

A linha de microcomputadores PróLínea e a linha de computadores *notebook* Contura formam os produtos finais originários desse processo. Foram desenvolvidos em apenas 8 meses, um tempo consideravelmente menor que o que se gastava para desenvolver linhas de produtos anteriores. Fizeram um sucesso instantâneo, levando a um aumento de vendas de 64 por cento. Além disso, os lucros dobraram.

A gerência achava que isso se devia à ênfase prioritária básica na redução de custos, mesmo durante o processo de desenvolvimento do produto. A Compaq também inclui no processo os fornecedores, buscando especialmente componentes comuns padronizados disponíveis no estoque para seus novos produtos.

Isso foi projetado para reduzir custos no desenvolvimento, na produção e na sua obtenção. Um exemplo foi o uso de baterias-padrão fornecidas pela Duracell para a linha *notebook*, em vez de desenhar uma nova bateria que não fosse comum na indústria.

Em alguns aspectos, a Compaq pode ter sido bem sucedida demais. O rápido crescimento na produção e vendas estava estressando a empresa. Isso ficava bem visível no processo logístico na Compaq. Ficava cada vez mais difícil prover o transporte eficiente de componentes e suprimentos ao lugar certo na hora certa. Este processo, quando em funcionamento, ajudava a baixar custos e a acelerar a entrega de produtos ao mercado.

Mas quando não funcionava os custos cresciam e as necessidades dos clientes não eram atendidas. Pfeiffer temia que as falhas na logística fossem apenas sintomas de problemas mais graves relacionados ao planejamento e controle na Compaq. Ele estava determinado a manter o crescimento da empresa. O problema era como fazer isso mantendo o controle de operações e a lucratividade da empresa.

Questão:

Nesse caso você acaba de ser contratado pela Compaq no cargo de gerente de Logística, responsável por todos os processos logísticos da empresa. Sua primeira atribuição é de estar resolvendo o problema relacionado com o transporte e entrega dos produtos, mas o Sr. Pfeiffer no primeiro dia de trabalho informou que sua solução não poderia acarretar um grande custo para a empresa.

O que você recomendaria?

33 - Gerenciamento de custos

Para gerenciarmos nossos custos, primeiramente devemos reconhecer qual a proporção de cada um, reconhecendo o fator que gera maior custo, para podermos realizar um trabalho de redução.

Uma ferramenta simples que nos demonstra isso é a Custeio ABC (custeio baseado nas atividades).

A curva ABC trata de uma classificação de acordo com a importância de cada um, baseado nos custos de cada atividade. Também pode ser usada para classificar produtos da empresa de acordo com a lucratividade oferecida por cada produto.

Quando a curva ABC é aplicada e analisada de maneira correta, podem-se identificar os recursos financeiros investidos, e avaliar se é necessário realizar reajustes.

O custeio ABC apresenta três classes:

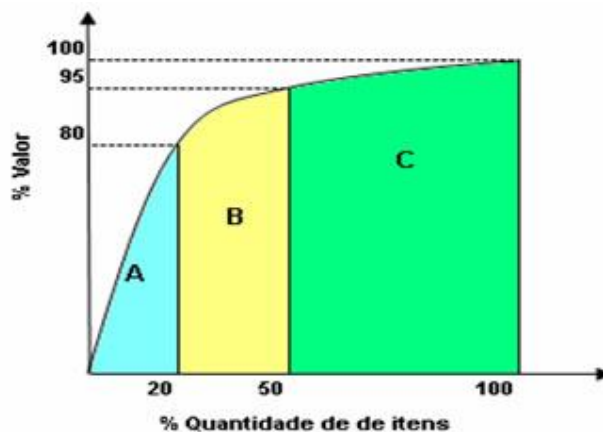
- ❖ **Classe A:** Nesta classe ficam as atividades mais importantes e que merecem atenção especial. Lembrando ela representa 80% dos custos.

- ❖ **Classe B:** Nesta classe as atividades são intermediárias entre a classe A e C, porém também tem sua importância. Sendo que ela representa 15% dos custos.
- ❖ **Classe C:** Estes compõem o grupo de atividades menos importantes, justificando assim a pouca atenção direcionada a elas. Considerando que elas representam 5% da lucratividade.

A curva ABC é montada automaticamente quando se alimenta o sistema com dados corretos. Ressaltando que cada empresa pode estabelecer suas regras de acordo com suas necessidades.

Vejamos um exemplo de análise de Curva ABC:

As curvas ABC geralmente possuem um gráfico assim:



Este gráfico permite concluirmos que:

1. A Classe A está em menor quantidade, porém elas são responsáveis pela maior parte do custo logístico da empresa, confirmando a regra 80-20, que mostra que 20% dos fatores correspondem a 80% dos resultados. É o que acontece nesse gráfico: 20% das atividades mais importantes têm influência de 80% nos custos totais. Estas atividades não podem faltar na distribuição, são imprescindíveis.
2. A Classe B está em quantidade média. Elas representam 15% dos custos da empresa, recebendo a sua devida atenção.
3. A Classe C está em maior quantidade, representando somente 5% dos custos da empresa.

Utilizando esta ferramenta podemos identificar qual atividade proporciona maior custo à empresa, analisando para possíveis melhorias.

34 - Estratégias para redução de custos

Primeiramente para reduzirmos custos logísticos precisamos conhecê-los.

Na maioria das empresas os custos de mercadoria vendida são os maiores, seguidos dos custos logísticos. Porém grande parte das empresas agrupa parte deste custo logístico aos custos de produção e o restante fica disperso por outras áreas como armazenagem e distribuição, sendo que estes custos não serão atribuídos ao produto final.

A desvantagem disso é que a empresa não consegue visualizar os custos logísticos do seu processo, não podendo melhorá-lo, pois não visualiza as deficiências encontradas no processo logístico.

Ocorre também que o custo total do produto fica desconhecido, ou possui conhecimento superficial.

Conhecer os custos totais dos produtos e todos os demais custos logísticos de cada processo da empresa é primordial para tomadas precisas de decisões.

Para definir os custos logísticos segue-se um roteiro.

1. Estabelecimento das atividades que participam dos custos logísticos. Por exemplo, Armazenagem, transporte, Estoque e outros.
2. Detalhar os custos logísticos de cada atividade. Isso pode ser feito pelo custo ABC. Com o apoio da área de informática da empresa as informações ficam disponíveis com maior rapidez aos gestores.
3. Identificar os custos de cada atividade, oferecendo ao gestor uma visão realista e ampla da situação dos processos logísticos.

Esse processo permite comparar os custos, verificar qual é mais rentável, verificar os investimentos feitos ao longo do processo e tomar uma decisão com maior precisão.

35 - Lucratividade direta por produto

É um método de custeio que permite identificar os custos incorridos por produto à medida que se deslocam na cadeia de distribuição.

Ele mostra a lucratividade dos produtos subtraindo da margem de contribuição os custos diretos atribuídos a cada produto.

Os fornecedores devem conhecer os fatores que influenciam na lucratividade direta dos seus clientes, pois assim garante sua sobrevivência no mercado podendo auxiliar o cliente e ajudar a melhorar seu processo, trazendo benefícios tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

A maneira como um produto é entregue pode alterar a lucratividade direta por produto, como por exemplo, se ele é entregue em caixas, em barras, em grandes quantidades e outros.

Vejam os casos do chocolate. O fornecedor entregava o chocolate em barras de tamanho médio ao seu cliente, observando os processos ele viu que seu cliente derretia as barras e as moldava em tamanho menor. Depois de tal observação concluiu que poderia entregar seu chocolate já derretido, em caminhões tanque. Assim ele não precisaria montar barras, e gastar com embalagens para entregar, da mesma forma que seu cliente iria eliminar uma etapa de seu processo, por que já não precisará mais derreter o chocolate, pois o mesmo já virá derretido.

Este sistema de custeio desconsidera os custos fixos, sendo usada de modo limitado, porque nunca foi integrada aos distribuidores, pois exige um banco de dados extenso e que necessita de atualização frequente.

36 - Análise de lucratividade do cliente

Para realizar esta análise devemos, primeiramente, saber que as atividades relacionadas aos produtos, são diferentes das relacionadas aos clientes.



Geralmente estas análises são feitas nas fases de planejamento de transporte, manuseio, carregamento e descarga.

Normalmente a análise de lucratividade do cliente vai nos mostrar os clientes que contribuem de maneira negativa para a lucratividade da empresa.

Nesta análise os fornecedores devem direcionar todos os custos específicos de seus clientes para contas individuais.

Os custos relacionados com os clientes dependem das características de cada cliente, podendo planejar um relacionamento diferenciado a eles.

O planejamento merece mais atenção quando o cliente utiliza serviços de alto custo e com boa margem líquida, pois eles influenciam o lucro da empresa. Já os clientes que utilizam produtos baratos que são rentáveis para empresa devem ser protegidos, procurando a fidelização para poder aumentar os negócios com eles, pois eles não oferecem risco ao lucro da empresa.

37 - Custeio total de aquisição

Neste método considera o preço de compra como parte do custo total de um produto. Geralmente eles usam este método para avaliar seus fornecedores, verificando quantas vezes houve lotes errados, quantas vezes tiveram que retornar os materiais observando também os custos associados.

A atividade da aquisição tem três níveis hierárquicos:

❖ **Primeiro nível – nível dos fornecedores**

Os custos deste nível são os custos de controle de qualidade deste fornecedor, salário das equipes que se relacionam com o fornecedor, como por exemplo, a equipe comercial.

❖ **Segundo nível – nível das ordens**

Este nível é quando a empresa dá ordens de compra aos seus fornecedores. Os custos envolvidos neste nível são os custos de comunicação, de recebimento, de transporte, e outros.

❖ **Terceiro nível – nível das unidades**

Está relacionado às unidades dos produtos em uma ordem específica. Isso pode ocorrer quando há falhas na linha de produção, por ter adquirido de algum fornecedor algum componente defeituoso. Neste nível os custos de estoque também estão inclusos.

38 - Vantagens do custeio total de aquisição

O custeio total de aquisição apresenta algumas vantagens. Vejamos:

1. Medidas de desempenho

Este método permite a realização de avaliações dos fornecedores, além de medir também os resultados dos esforços de melhoria contínua.

2. Suporte as tomadas de decisão

Permite a escolha correta de fornecedores, e faz com que os colaboradores da área de compras entendam os conflitos gerados na aquisição, oferecendo uma maneira estruturada para solucionar tais conflitos.

3. Comunicação

Faz com que haja uma melhor comunicação entre as diversas áreas da empresa. Promove a integração entre as áreas durante o processo de aquisição.

4. Auxílio a compreensão de dados

Sabendo que o custo total de aquisição não é composto somente pelo preço de compra, precisamos entender os demais custos que estão envolvidos. E uma das vantagens deste método é que ele oferece dados que facilitam a compreensão destes custos envolvidos.

5. Suporte ao processo de melhoria contínua

Faz com que os processos se padronizem. Identifica oportunidades de corte de custos desnecessários, identifica também onde os fornecedores devem direcionar seus esforços de melhoria.

Porém a resistência a mudanças, a falta de treinamento e educação da equipe envolvida pode dificultar a implantação deste método.

39 - Revisão – Parte I

A revisão deverá ser feita em uma aula inteira. Caso conclua todos os exercícios da revisão e ainda sobrar tempo na aula, refaça os exercícios.

1. Qual o objetivo da logística?

2. O que é logística reversa?

3. Cite duas vantagens do Crossdocking.

4. Quais são os tipos de dutovias existentes?

5. Qual a relação existente entre atacado e varejo?

6. Cite os tipos de estruturas do canal de distribuição e explique um deles.

7. Quais são as desvantagens do modal rodoviário?

8. Qual a função da embalagem?

9. Quais são os tipos de canais de distribuição? Diferencie-os.

10. O que é Crossdocking?

11. O que são modais de transporte? E como eles são classificados?

12. Cite as modalidades de distribuição.

13. Como ocorre a distribuição no canal de distribuição?

14. Por que há divergências entre as bitolas das ferrovias?

15. O que é separação de pedidos?

40 - Teste – Logística de distribuição

Você terá que realizar o teste em uma aula inteira, não podendo começar em uma aula e terminar em outra.

Você deverá ter nota 7 (sete) ou superior para que não haja a necessidade de realizar outro teste.