

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**CRÉSIO JOSÉ MARQUES**

**A LOGÍSTICA  
E O RELACIONAMENTO  
CLIENTE/FORNECEDOR DA EMPRESA  
CIRIO BRASIL S/A**

**RUBIATABA-GO**

**2004**

CRÉSIO JOSÉ MARQUES



**A LOGÍSTICA  
E O RELACIONAMENTO  
CLIENTE/FORNECEDOR DA EMPRESA  
CIRIO BRASIL S/A**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administrador de Empresas, com Habilitação Rural.

Orientador: Marcelo Ferreira Tete

26509  
2004

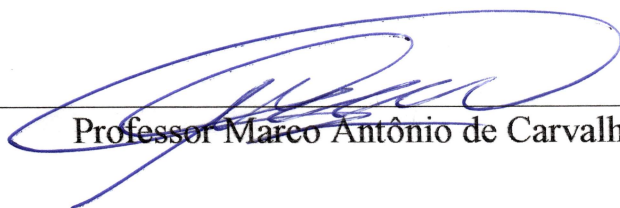
Tombo nº	9358
Classif.:	A-658.2
Ex.:	1. CRÉSIO MARQUES 2004
Origem:	d
Data:	20.12.04

Adm. emp.  
Logística  
Clientes

**RUBIATABA-GO  
2004**

# FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 21/12/04



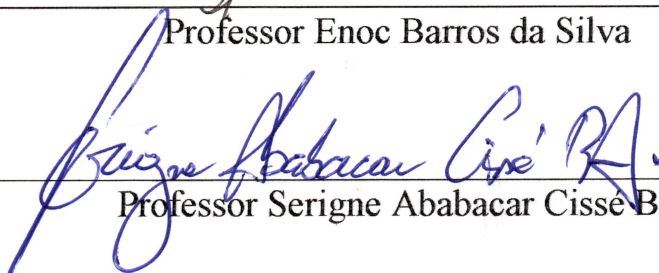
---

Professor Marco Antônio de Carvalho



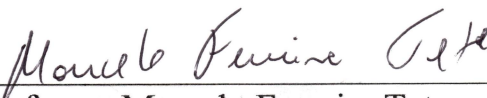
---

Professor Enoc Barros da Silva



---

Professor Serigne Ababacar Cissé BA



---

Professor Marcelo Ferreira Tete  
Orientador

RUBIATABA  
GOIÁS - BRASIL  
2004

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido a vida.

A meus pais, por ter me proporcionado o direito de viver.

À família, pela compreensão e incentivo, em especial à minha esposa, pelo carinho e paciência; os quais foram determinantes na realização deste trabalho.

Aos colegas de turma, pela solidariedade e persistência do dia-a-dia.

À CIRIO BRASIL S/A por ter me proporcionado a oportunidade de adquirir novos conhecimentos...

Ao Professor Marcelo Ferreira Tete pela orientação e ensinamentos.

Aos Professores Marco Antônio Carvalho, Flávio, Mário, João, Isabel, Dayse, Bárbara, Serigne, Enoc por todo incentivo que me foi dado durante o curso.

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

# SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 - OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 - Geral .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 - Específico .....</b>	<b>6</b>
<b>3 - REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 - Logística .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 - Logística de Suprimentos .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 - Logística de Distribuição .....</b>	<b>13</b>
<b>3.4 - Tipos de Transportes .....</b>	<b>15</b>
<b>3.5 - Tipos de Frete .....</b>	<b>17</b>
<b>4 - CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) .....</b>	<b>18</b>
<b>5 - RELACIONAMENTO CLIENTE/FORNECEDOR .....</b>	<b>21</b>
<b>6 - METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
<b>7 - EMPRESA PESQUISADA .....</b>	<b>31</b>
<b>8 - ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>
<b>DECLARAÇÕES .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS 1, 2, 3, 4 .....</b>	<b>45</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

A partir do início da década de 90, com a abertura comercial, tornou-se crescente a necessidade das empresas do mundo todo desenvolver uma maior competitividade nos mercados internos e externos, pois o fator sobrevivência passou a ser a ordem do dia.

Na economia rigorosa e globalizada de hoje, em que os mercados em expansão são poucos, em que os novos concorrentes estão acirrando cada vez mais a competitividade, os negócios passaram inevitavelmente a enfatizar, como ponto central, as estratégias que estabelecem uma lealdade de longo prazo, no relacionamento com o cliente e o fornecedor.

No emaranhado mundo dos negócios, a logística se tornou de vital importância para as empresas, porque congrega armazenagem, transportes, planejamentos, distribuição, estratégias e ainda, porque cria valores para os clientes e fornecedores; valores estes, expressos em tempo e lugar.

O reconhecimento de que o relacionamento com cliente/fornecedor é a chave para o sucesso e os lucros de toda empresa, trouxe consigo a compreensão da importância de se estabelecer um serviço diferenciado, baseado no relacionamento duradouro, participativo e de satisfação plena das partes, que para alguns é chamado de parceria.

Como os mercados apresentam cada vez mais um alto nível de consumo, em que as vezes há pouca diferença entre as características físicas ou funcionais de um produto, pois há vários similares no mercado, necessariamente, é através da prestação de serviços que cada empresa faz a sua diferença, porém, um serviço eficaz não se consegue somente através de empregados motivados, embora isso seja um pré-requisito, mas por meio dos sistemas logísticos que integra a rede como um todo, permitindo assim, a entrega do produto dentro dos padrões exigidos pelo cliente, consolidando portanto um relacionamento de parceria, que é o elo de ligação de trabalho que se constrói ao longo do tempo, fruto de um bom entendimento profissional e comercial entre as partes, onde há confiança mútua e efetiva participação entre cliente e fornecedor.

## 2 – OBJETIVOS

### 2.1 – Geral

- Verificar sob a ótica dos fornecedores da empresa Cirio, como sua logística de distribuição afeta o relacionamento comercial existente entre eles e a própria Cirio.

### 2.2– Específicos

- Averiguar como a integração da logística de suprimentos da empresa Cirio Brasil S/A com a logística de distribuição de seus fornecedores, influencia o nível de relacionamento logístico entre ambos;
- Verificar o nível de compreensão do significado do conceito da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management) pelo fornecedor;
- Identificar a existência de parcerias logísticas entre a Cirio e seus fornecedores.

### 3 – REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1– LOGÍSTICA

A História nos mostra, ao longo da sua existência, que a **logística** vem sendo empregada desde as remotas batalhas que houve entre gregos e troianos, no período de 1240 a 1250 a C., e que naquela época, conceitos como planejamento e estratégia, já eram empregados.

Esta visão é compartilhada por Tadashi, (2002), da seguinte maneira: O termo **logística** pode ser recente, mas as questões que envolvem o nome vêm desde os tempos de guerras, muito bem mostrados no livro sagrado do cristianismo, (Gênesis 41–José do Egito). Os líderes militares da época se preparavam de uma maneira muito bem organizada. Eram homens, equipamentos pesados, distribuição de munição, armas e um estoque de comida que deveriam ser deslocados para longas distâncias e durar talvez, anos de guerra. Para realizar tudo isso, era necessária uma logística de transporte, planejamento e estratégia muito bem definida e estruturada.

De acordo com Tadashi, (2002) , a **logística** trata da otimização de recursos e dos meios de distribuição, ou seja, é responsável pelo planejamento, organização, controle e realização de tarefas relacionadas à armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços.

O termo **logística** foi desenvolvido pelos militares, para melhor traçar as estratégias de suprimentos de seus comandados “exércitos” no período de guerra, com o intuito de que nada lhes faltassem. O pessoal da retaguarda, era responsável pelo deslocamento dos armamentos, munições, medicamentos, alimentos, vestuários, etc, tudo nas quantidades certas e ao tempo certo. Por se tratar de um serviço de apoio sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos/estrategistas militares, trabalhavam quase sempre em segredo, na surdina.



No final da Segunda Guerra Mundial, por volta de 1945, a **logística** começou a existir como ciência, pois apresentou uma evolução continuada do seu crescimento, sendo hoje considerada um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. Na verdade, a cadeia de **logística** tornou-se o canal de movimento do produto ao longo do processo industrial até chegar ao consumidor final.

Em 1950, de acordo com o Guia Log, (2004) a **logística** surge como matéria na Universidade de Harvard (EUA), nas cadeiras de Engenharia e Administração de Empresas.

No ano de 1991, o mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística, pois quando da guerra do Golfo, Estados Unidos e seus aliados deslocaram grandes quantidades de equipamentos bélicos, meio milhão de pessoas e todo tipo de aparato (materiais) e suprimentos necessários foram transportados a uma distância de 12.000km via aérea, e tudo isso, feito em questão de meses.

O que toda empresa busca através de sua logística quer seja interna ou externa, é baixar os custos do seu ciclo como um todo; ou seja, desde a entrada da matéria prima na fábrica, todo o seu processamento de produção, armazenamento, distribuição aos CDs e/ou atacadistas, supermercados, até chegar ao consumidor final. Este é o significado de definição que a Associação Brasileira de Logística – ASLOG, (2004), concede ao termo **logística**: processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem eficientes e de baixo custo de matérias-primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do cliente.

A **logística** consiste em fazer chegar a quantidade certa das mercadorias certas ao ponto certo, no tempo certo, nas condições e ao mínimo custo; portanto a logística constitui-se num sistema global, formado pelo inter-relacionamento dos diversos segmentos ou setores que a compõem. Compreende a embalagem e a armazenagem, o manuseio, a movimentação e o transporte de um modo geral, a estocagem em trânsito e todo o transporte necessário, a recepção, o acondicionamento e a manipulação final, isto é, até o local de utilização do produto pelo cliente. (MOURA, 1998, p. 51).

De acordo com a definição Council of Logistics Management, (1991), “a logística é o processo de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações relacionadas ao ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às necessidades dos clientes”.

Ao longo da sua história, o homem quando esteve em pé de guerra teve as suas vitórias e derrotas, consolidadas, através do poder da logística ou da falta dela. No mundo empresarial também é assim, pois o raio de ação da logística estende-se sobre toda organização, do gerenciamento de matérias-primas até a entrega do produto final. Na verdade, a logística deve ser vista e entendida como o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa.

Para melhor exemplificar, vamos à afirmação de Ballou (1995, p.24):

*A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilita o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.*

A partir do ano de 1980, houve a chamada evolução da logística empresarial, por motivos decorrentes da globalização, mudança da economia mundial e um grande desenvolvimento tecnológico, tendo como consequência a fragmentação da logística empresarial em três áreas: administração de materiais, movimentação de materiais e distribuição física.

**a – Administração de materiais:** toda operação relacionada ao fluxo de materiais e informações, que vai desde a matéria-prima até a sua entrada na fábrica; em resumo é a sua disponibilização para a produção; sendo participantes desta área os setores de: suprimentos, transporte, armazenagem, planejamento e controle de estoques.

**b – Movimentação de materiais:** transporte de produtos acabados, do final da linha de produção até o consumidor; que fazem parte o PCP (Planejamento e Controle da Produção), estocagem em processo e embalagem.

**c – Distribuição física:** transferência de bens desde o local de sua produção até o local designado como destino final, devendo garantir que estes bens cheguem em boas condições

comerciais e com preços competitivos; em resumo é o traslado desde a produção até ao consumidor. Os setores participantes desta maratona são o planejamento dos recursos da distribuição, armazenagem, transporte e processamento de pedido.

Para Martins e Alt, (2002, p.256-7), “a **logística** tem três grandes dimensões principais a serem consideradas: dimensão do fluxo, dimensão de atividades e dimensão dos domínios”.

A seguir vamos explicar cada uma das dimensões citadas acima:

**a – Dimensão do fluxo:** ato de suprir a fábrica de matéria-prima necessária, transformando-a em produto acabado e fazendo com que esse mesmo produto chegue até o consumidor final.

**b – Dimensão de atividades:** processo operacional da produção/administrativo e gerenciamento propriamente dito, para atender ao cronograma de objetivos e metas.

**c – Dimensão do domínio:** área exclusiva aos gestores da empresa; pois serão eles os responsáveis pela tomada de decisão, captação de recursos, estruturação da empresa de forma organizada, produtiva e competitiva.

Seguindo o raciocínio dos autores, o que eles afirmaram nas três dimensões, é que uma depende da outra, ou seja, elas são inter-dependentes.

Para melhor entendimento e elucidação, usaremos o milho de pipoca como exemplo durante a sua cadeia produtiva até o seu beneficiamento propriamente dito: o agricultor planta, colhe e vende o milho ao comerciante; que por sua vez repassa ao pipoqueiro. Este, além de preparar a pipoca, também fará a distribuição com seu carrinho. Portanto, dentro deste elo de ligação estão os processos operacional de armazenagem (a espera do grão até a sua venda pelo comerciante); administrativo (a emissão de nota fiscal), gerencial (previsão do comerciante de que alguém iria comprar o milho) e engenharia (transformação do milho em pipoca). Martins e Alt, (2002, p.256-7).

Hoje, segundo Viana, (2000), com a internacionalização da economia, o mundo está totalmente integrado e os clientes e consumidores estão cada vez mais exigentes. Para satisfazê-los, proliferam cada vez mais as linhas e modelos de produtos, com ciclos de vida bem mais curtos. Por isso, a coordenação da gestão de materiais, da produção e da distribuição através da **logística** passou a dar respostas mais eficazes aos objetivos de excelência que os negócios exigiam.

Para Slack et al (1999, p.307), “a **logística** é uma extensão da gestão da distribuição de materiais e informações a partir de uma empresa, até os clientes finais, através de um canal de distribuição”.

### 3.2 – LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

No mundo cada vez mais globalizado, onde os veículos de comunicação, através de novas tecnologias buscam, incessantemente, transmitir a informação em tempo real; o mesmo acontece também com a **logística de suprimentos**, pois para suprir a demanda e ser competitiva no mercado, ela tem que ser muito bem informada, deverá ser ágil, rápida, confiável; para poder entregar, necessariamente, a mercadoria certa, na hora certa e no lugar certo, a um custo mínimo.

A **logística de suprimentos**, para melhor entendimento, é quem gerencia a matéria-prima e todos os seus componentes. E ainda, compreende o pedido ao fornecedor, o transporte, a armazenagem e a distribuição. Portanto, ela fecha o ciclo de toda trajetória da produção industrial, pois entende-se que na cadeia de suprimentos, ela planeja, implanta, controla e distribui produtos e serviços, que vão desde seu ponto de origem até o ponto de consumo. Neste sentido, o Guia LOG, (2004), considera que a **logística de suprimentos** representa o canal de movimento do produto ao longo do processo industrial até chegar ao cliente final e para melhor entendimento, deve ser dividida em três partes: suprimentos, produção e distribuição.

**a – Suprimentos** – gerencia a matéria-prima e os seus componentes, compreendendo o pedido ao fornecedor, o transporte, a armazenagem e a distribuição;

**b – Produção** – administra o estoque do produto semi-acabado no processo de fabricação, que compreende o fluxo de materiais dentro da fábrica, os armazéns intermediários, o abastecimento do posto de trabalho e a expedição do produto acabado;

c – **Distribuição** – administra a demanda do cliente e os canais de distribuição, compreendendo o estoque do produto acabado, a armazenagem, o transporte e a entrega ao cliente.

De acordo com a Fundação Carlos Alberto Vanzolini, (2004), a **logística de suprimentos** ou Empresarial tem como meta garantir a disponibilidade de produtos e materiais nos mercados e pontos de consumo com a máxima eficiência, rapidez e qualidade, com custos controlados e conhecidos. Hoje, se considera a **logística de suprimentos** como uma das últimas fronteiras da Administração de Empresas onde é possível conseguir economias significativas e reforçar a competitividade. E isto, além de verdadeiro, já é praticado também por empresas brasileiras.

Para atingir essa meta, a **logística de suprimentos** vem se desenvolvendo em ritmo mais acelerado para fazer frente à demanda de administrar e coordenar cadeias de suprimento e distribuição cada vez mais complexas. A crescente internacionalização da economia, por um lado e o aumento de opções logísticas no Brasil (privatização de portos e ferrovias, investimentos em infra-estrutura, o aparecimento de operadores logísticos, etc), por outro, tornam mais complicada a otimização das operações logísticas. O uso de metodologias de áreas de ponta, como Informática (e-mail, EDI, internet), e Sistemas de Planejamento Avançado, é fator fundamental para o correto desempenho logístico.

Para Wanke, (1997), na década de 80, houve inúmeras transformações que afetaram o relacionamento existente entre as diversas organizações que operam ao longo de uma mesma cadeia de valor agregado. A dramática reestruturação de empresas em busca de maiores níveis de qualidade e produtividade, a globalização dos mercados e o surgimento de novas tecnologias de processamento e transmissão de dados desempenharam e vêm desempenhando um papel fundamental na mudança das práticas tradicionais de negócios entre duas empresas. Paralelamente a estas transformações, houve o deslocamento do poder de barganha da indústria para o varejo em diversos setores, inclusive no setor alimentício, onde atualmente o elo mais forte do canal de distribuição são os supermercados. É claro que todas estas transformações acirrarão a tradicional rivalidade entre produtores e varejistas. No entanto, percebe-se que há uma penetração cada vez mais rápida em novos mercados e que os mesmos

passam cada vez mais pela adoção de novas estratégias de gestão da distribuição entre os elos da cadeia de suprimentos.

### 3.3 - LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Para Las Casas, (1992, p.13),

a história da troca de mercadorias começou com a auto-suficiência. Na antiguidade, as famílias produziam e/ou fabricavam o que necessitavam para seu consumo. Consequentemente, houve a constatação por parte de alguns produtores, da época, que havia a capacidade de produção de determinados produtos com maior facilidade que outros, permitindo assim o seu desenvolvimento e as suas especializações; com isso, as famílias trocavam o excedente da sua produção por outros bens produzidos por outras famílias, também necessários para a sobrevivência.

Dessa forma, começou a comercialização e a formação de mercados, surgindo também a moeda e os intermediários como facilitadores do processo de trocas. Portanto, no entendimento do autor, assim nasceu os canais de distribuição, ou melhor, a logística de distribuição.

A logística de distribuição, principalmente nos dias de hoje, é quem administra a demanda do cliente e os canais de distribuição. Que compreende o estoque do produto acabado, a armazenagem, o transporte e a entrega ao cliente. Controla também, o abastecimento da área de separação de pedidos, toda a expedição, transporte de cargas entre fábricas, coordenação dos roteiros de transportes, CD – (Centro de Distribuição) e ainda, estrategicamente falando, é quem dá a última palavra quando há instalação de novos CDs. Em tempos de globalização e de alta competitividade empresarial, a **logística de distribuição**, é sem sombra de dúvidas o grande diferencial em termos de gestão administrativa. Em outros tempos, havia uma forma a diversa de se administrar, bem mais empírica, com a qual as empresas sequer tomavam conhecimento de pontos que hoje são de vital importância, imprescindíveis, tais como: prazos a cumprir, qualidade da mercadoria/serviço, satisfação do cliente, inovação tecnológica e a apuração real de seus custos logísticos.

A crescente evolução do nível de exigência do mercado consumidor levou as empresas a priorizar e manter um nível de serviço adequado ao cliente, onde os transportes ou a logística de distribuição acabam atuando de forma primordial, sendo as entregas do material no mais curto prazo, com um nível de segurança satisfatório e ainda, buscando reduzir o custo ao máximo.

**A logística de distribuição** ou o transporte propriamente dito, representa talvez, o elemento mais importante da cadeia logística em razão de ser responsável pela maior parte dos custos logísticos de uma empresa, merecendo atenção redobrada por parte da administração. Portanto, o modal de transporte escolhido pela empresa para a movimentação de bens ao longo da rede logística deve levar em consideração tanto os custos quanto o serviço oferecido. Pois o custo desse transporte agrega valor ao produto final e ele é o elo de ligação entre inúmeros pontos de toda a rede.

O transporte executa necessariamente, duas funções principais dentro da cadeia de logística de distribuição:

**a - movimentação** - faz com que o produto esteja disponível onde ele é necessário;

**b - estocagem dos bens** - é o contexto de produção e distribuição caracterizado por estoques reduzidos e com um ciclo de tempo mais curto.

Assim sendo, o transporte é hoje visto como a ligação flexível entre os elementos da cadeia de logística ao movimentar bens ou estoques. O tempo é um fator importantíssimo e deve ser levado em consideração, pois se o estoque em trânsito não estiver disponível no momento exato em que for necessário, os prejuízos podem ser enormes; fazendo com que o cliente possa parar a sua produção, gerando insatisfação do mesmo e conseqüentemente, perdas nas suas vendas.

**A logística de distribuição** para atender bem a demanda, busca restringir o tempo e a distância, com cinco modos básicos de transporte de cargas: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e o aéreo.

Segundo Martins e Alt, (2002, p.313-4),

o modal escolhido deve combinar com os sistemas de movimentação de materiais e de armazenagem, além de ser flexível. Deve ser feita uma análise profunda dos custos, muito além de peso x quilometragem (kg/km). A análise custo/benefício pode determinar que para itens de baixo volume, porém de alto custo unitário, o transporte aéreo pode ser a longo prazo, muito mais econômico do que o transporte marítimo, principalmente quando transporta computadores e seus periféricos, etc.

Percentual de cada modo de transporte existente no Brasil: (anexo 1)

Rodoviário - 57,5%

Aéreo - 0,4%

Dutoviário - 3,5%

Ferrovário - 21,2%

Hidroviário - 17,4%

### 3.4 - TIPOS DE TRANSPORTES

**Transporte Rodoviário:** segundo Martins e Alt, (2002, p.313),

com uma malha rodoviária de 1,5 milhão de quilômetros e com 57,5% de todo o transporte praticado no país, o transporte rodoviário é considerado o mais flexível e versátil, além de ser rápido e confiável. A sua flexibilidade está relacionada diretamente com a disponibilidade da rede viária, que permite a oferta de um serviço porta-à-porta, ou seja, movimenta os bens e serviços da origem ao destino para praticamente todos os pontos do território nacional. O transporte rodoviário é também, o mais usado quando se opera com horários programados, como é o caso de sistemas de produção *just-in-time*.

**Transporte Aéreo:** para Ballou, (1993, p.118-9),

o transporte aéreo, com apenas 0,4%, é o mais novo modo de transporte de cargas; é o mais rápido; mais caro e o mais seguro. A grande vantagem é a velocidade que a carga pode ser transportada. Está em ascensão e seu mercado deverá crescer mais do que o mercado de passageiros. É ainda um transporte muito restrito, pois são transportados só os produtos que podem compensar seus custos, onde o valor elevado comparado com seu peso ou volume justifica tal custeio. Equipamentos eletrônicos, instrumentos óticos, confecções finas, peças de máquinas, perecíveis, frutas, flores, coração/rins e outros para transplante, etc.

**Transporte Dutoviário:** segundo Ballou, (1993, p.118),

o transporte dutoviário, é um método altamente eficiente para mover produtos líquidos ou gasosos por grandes distâncias. Operam vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana e são limitados apenas por trocas e manutenção de material transportado. Com 3,5%, este tipo de transporte tem o mais alto custo fixo (faixa de terra a ser utilizada,



construção e a instalação de equipamento para controle e bombeamento) e o mais baixo custo variável (baixo uso de mão-de-obra intensiva). São transportados gases, líquidos ou misturas.

#### **Transporte Ferroviário:** na visão de Dias, (1993, p.326),

o transporte ferroviário é aquele destinado a volumes maiores e que possuem custo unitário baixo, neste caso, o fator tempo não será preponderante, já que nesta modalidade a velocidade média nas melhores condições poderá atingir 12 km/h. Sua fatia de participação no mercado é de 21,2%.

Esta modalidade de transporte foi introduzida no país no fim do século XX e a sua principal função era escoar a produção agrícola brasileira e transportar os produtos importados para o interior do território nacional. Hoje, são transportados produtos químicos, petróleo, siderúrgico, plásticos, agrícolas, etc.

**Transporte Hidroviário:** o modo hidroviário, é o mais antigo modo de transporte do mundo; iniciou-se com as embarcações à vela, depois foram substituídas por barcos a vapor (início de 1800) e posteriormente, por motor a diesel (1920). No país, o seu crescimento foi limitado em função dos altos custos e a ineficiência do sistema portuário, mas esta situação está mudando com o processo de privatização e a modernização dos portos brasileiros.

#### **Segundo Ballou, (1993, p.119),**

o transporte hidroviário opera principalmente com granéis, como carvão, minérios, cascalho, areia, petróleo, ferro e aço (semiprocessados), grãos, cimento, etc. São produtos de baixo valor específico, não são perecíveis, de maneira que seus custos de estoque não são excessivos... Sua participação no segmento de transporte do país é de 17,4%.

Um sistema de transporte é formado pelas vias, veículos e terminais, que caracterizam cada um dos modos de transporte e em função dessas características, cada modo oferece capacidades de serviços diferentes, onde agregam custo e qualidade dos serviços. Quando da utilização, a empresa deverá buscar o modal de transporte mais adequado ao seu tipo de carga, pois o custo varia em função das características do produto, do tipo de transporte a ser utilizado e ainda de fatores externos, (competição, localização, natureza e força de regulamentação, equilíbrio do tráfego, sazonalidade da movimentação).

### 3.5 – TIPOS DE FRETE

A logística não é diretamente responsável pela política de preços. Entretanto, ela tem influência na sua decisão, pois este geralmente tem conotações geográficas e incentivos de preços estão amarrados com a estrutura de fretes. Portanto, a formação de preços é um complexo problema de decisão, envolvendo teoria econômica, de comportamento de compradores, de competição e outras. (BALLOU, 1993, p. 104-5)

A maioria dos fornecedores e clientes não se concentram num único ponto; pelo contrário, eles costumam dispersar-se por grandes áreas. Isto significa que o custo total pela distribuição varia de cliente para cliente, conforme a sua localização.

Normalmente existem dois métodos de fretes: FOB fábrica e o FOB destino.

FOB – significa *free on board* (preço sem frete incluso). Na prática, esta política simplesmente significa o local onde o preço é válido.

FOB (fábrica) – significa que o preço é cotado no local da fábrica

FOB (destino) – significa que o preço é cotado na localização do cliente

No preço FOB fábrica, o cliente toma posse da mercadoria neste ponto e é responsável por qualquer transporte a partir dele. Já o preço FOB destino, é o preço pago na localização do cliente ou em suas cercanias. Nesta política, os custos de transporte já estão incluídos no preço. No comércio internacional, equivale aos termos CIF (custo, seguro e frete). Espera-se que o fornecedor realize todos os arranjos de transporte. Esta política, reconhece que o fornecedor pode estar numa posição economicamente melhor do que o cliente para tratar do transporte ou que o cliente não tem o desejo ou competência para tratar deste assunto.

No Brasil, são empregados os métodos FOB (frete por conta do cliente) e CIF (frete por conta do fornecedor).

Conforme o Dicionário de Logística (2004), frete CIF é quando o material cotado já tem o custo do transporte embutido no preço final, ou seja, é posto no destino; frete FOB é quando o preço está sem o frete incluso. Entretanto, existem ainda algumas variações de frete FOB a serem consideradas: pode ser FOB fábrica, quando o material tem de ser retirado e FOB cidade, quando o fornecedor coloca o material em uma transportadora escolhida pelo cliente e quem paga este frete necessariamente, será o cliente.

#### 4- CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

O conceito de cadeia de suprimentos ou Supply Chain Management-SCM, para Ballou, (1993), é relativamente novo no pensamento da administração de empresas. Seu desenvolvimento deve-se à constatação, nos anos de 1970 e de 1980, de que os fabricantes japoneses de automóveis administravam o fornecimento de insumos além dos simples relacionamentos contratuais com os fornecedores diretos.

Segundo Yoshizaki (2000), o SCM – Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) é a integração dos diversos processos de negócios e organizações, desde o usuário final até os fornecedores originais, que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.

Moraes e Lacombe (1996), por sua vez, afirmam que:

o SCM é a definição mais moderna do papel da função “administração da cadeia de suprimentos”. Pois é uma cadeia formada por uma sucessão de clientes e fornecedores, internos e externos, onde há um fluxo contínuo de materiais e informações visando o atendimento das demandas do mercado consumidor final.

O conceito de SCM tem uma orientação inter-organizacional, pois relaciona-se com as diversas empresas componentes da cadeia, selecionando e organizando os seus clientes parceiros. Afinal, como ocorre em todo processo em cadeia, o cliente de uma empresa será o fornecedor de outra mais à frente. Uma indústria de chocolates, por exemplo, poderá ser fornecedora de um atacadista, que por sua vez, será fornecedor de um varejista. E este, continuando a cadeia fornecerá ao consumidor final.

Para Martins e Alt (2000, p.286/329), Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management, nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente.

As soluções de SCM para o mundo empresarial são várias:

- baixar os custos operacionais, através da redução das necessidades de estoques;
- melhorar a satisfação dos clientes, mantendo sempre estoques adequados, o que vai manter suas ofertas sempre atualizadas e em sintonia com as tendências e mudanças do mercado;
- melhorar a produtividade, através do uso mais eficiente dos recursos, maior integridade dos dados, menor volume de erros na entrada de pedidos e comunicação mais rápida.

Já Choppa e Sunil (2003, p.50), afirmam que:

a informação é pontencialmente o maior fator-chave de desempenho da cadeia de suprimento ou Supply Chain Management, pois afeta diretamente cada um dos demais fatores-chave. A informação propicia ao gerenciamento a oportunidade de tornar as cadeias de suprimentos mais responsivas e mais eficientes.

Os autores citam o exemplo de uma empresa farmacêutica que produz e armazena remédios em antecipação à demanda do cliente, o que caracteriza uma cadeia de suprimento com muita responsabilidade, haja vista que seus clientes encontrarão os remédios de que precisam, na hora que precisam. Essa antecipação sobre a demanda pode também tornar a sua cadeia de suprimento mais eficiente, uma vez que a empresa poderá prever melhor a sua produção. E ainda, em contra partida, poderá fornecer aos gestores a oportunidade de escolher o modal de transporte mais econômico, sem deixar é claro, de atender as exigências necessárias para uma melhor qualidade dos seus serviços.

Para Slack et al (1999, p.307-17), a cadeia de suprimentos é um conceito desenvolvido com uma abrangência bem maior e com um enfoque holístico, que gerencia além das fronteiras da empresa. Reconhece-se que há benefícios significativos a serem ganhos ao tentar dirigir estrategicamente toda uma cadeia em direção à satisfação dos clientes finais. E ainda, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como a gestão da cadeia completa do suprimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição ao consumidor final.

Continuando, os autores fazem uma comparação: uma cadeia de suprimentos como um todo pode ser vista como o fluxo de água num rio: organizações localizadas mais perto da fonte original do suprimento são descritas como estando “à jusante”, enquanto aquelas

localizadas mais próximo dos clientes finais estão “à montante” (entretanto, o fato de uma empresa ser considerada como estando à jusante ou à montante depende da exata posição de sua unidade produtiva dentro do fluxo).

A seguir, mostram o elo de ligação entre as empresas, suas compras e seus fornecedores. Para realizar de maneira eficaz, essa ligação, precisa compreender em detalhe tanto necessidades de todos os processos da empresa que estão servindo, como as capacitações dos fornecedores (algumas vezes milhares deles) que potencialmente podem fornecer produtos e serviços para a organização.

Segundo entendimento dos autores, há necessidade de uma interação maior entre empresa/fornecedor e a função de compras é facilitar essa aproximação e/ou relacionamento, para que haja de fato um bom entendimento das partes e uma boa parceria.

A seguir, eles falam dos cinco modos corretos de compras:

- preço correto;
- entrega no momento correto;
- produtos e serviços da qualidade correta;
- quantidade correta;
- fonte correta.

Compras e suprimentos, assim como distribuição física, referem-se apenas a uma parte da cadeia de suprimentos. Já a logística e gestão de materiais tomam partes maiores da cadeia de suprimentos, enquanto a gestão da cadeia de suprimentos engloba a cadeia toda.

No entendimento de Chopra e Sunil (2003, p.22), o objetivo da cadeia de suprimentos ou Supply Chain Management-SCM, seria maximizar sua lucratividade total. Para os autores, a lucratividade da cadeia de suprimento é a diferença entre a receita gerada por um cliente e o custo total embutido em todos os estágios da cadeia. As decisões da cadeia de suprimento ou Supply Chain Management, exercem um forte impacto sobre o sucesso ou fracasso de uma empresa porque influenciam significativamente tanto a receita gerada quanto o custo embutido. Entretanto, cadeias de suprimentos bem sucedidas gerenciam os fluxos de produtos, de informações e monetário, para oferecerem ao cliente um alto nível de disponibilidade de produtos e ainda, a possibilidade de manter os custos baixos.

No entendimento dos autores, as empresas deverão fazer o alinhamento entre as estratégias competitivas e de cadeia de suprimentos para poder compreender melhor as necessidades de cada cliente. E ainda, as empresas teriam que combinar a responsabilidade da cadeia de suprimento com a incerteza implícita da demanda, na zona de alinhamento estratégico, ou seja, todas as estratégias funcionais pertencentes à cadeia de valor também deveriam sustentar o grau de responsabilidade da cadeia de suprimentos.

## 5- RELACIONAMENTO CLIENTE/FORNECEDOR

Para Alves (1997), a lógica de uma relação mais avançada entre cliente e fornecedor não só está presente em todas as evoluções estratégicas em curso, como também já se faz corriqueira no ambiente empresarial, através de conceitos como o preço ser apenas um componente do custo total da compra (onde qualidade, prazo, garantia, assistência e outros são também considerados) ou a qualidade e a garantia do produto final são resultados de todo o esforço da cadeia **cliente/fornecedor**, ou ainda, a idéia de que a transformação começa no fornecedor e termina na casa do cliente.

### 5.1 - A evolução estratégica do relacionamento cliente/fornecedor, segundo Alves:

---

1950/60	1960/70	1970/80	1980/90
mercado insaturado oferta menor que a demanda	consumo exacerbado oferta maior que a demanda	satisfação do cliente empresas japonesas (just-in-time)	estratégias a médio e a longo prazo, com ênfase à inovação

---

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/alves/> - acessado no dia 02/07/04.

Nos anos 50/60, de acordo com Alves (1997), no ocidente, enquanto as empresas atravessavam uma fase tecnológica de credo taylorista, para satisfazer a um mercado insaturado, onde a oferta era menor que a demanda, era possível maximizar-se os volumes produtivos segundo a disponibilidade financeira. Procurava-se também a eficiência produtiva,

centralizando-se nos custos operacionais e perseguia-se também o domínio do negócio, investindo-se em inovação tecnológica e organizacional. O relacionamento **cliente/fornecedor** na época era baseado na força contratual, sem admitir-se vínculos e a qualidade era perseguida com especificações unilaterais, aceitação da mercadoria ou penalizações ao fornecedor.

Nos anos 60/70, as empresas ocidentais voltaram-se para atender a um consumismo exacerbado. No relacionamento com o mercado, destacava-se a agressividade da força de vendas devido à elevada concorrência, uma vez que a oferta se tornara maior que a procura. O fator de negócio passou a ser o *know-how* de *marketing* e partiu-se para a procura “daquilo que o mercado queria”. Com a descentralização e diversificação da produção, o número de fornecedores aumentara; porém, continuava a exploração do fornecedor, só que agora o relacionamento tomara um caráter paternalista, pois a dependência começara a ficar mais íntima e mais forte.

Nos anos 70/80 despontaram as empresas japonesas, com o credo na satisfação do cliente e a cultura voltada para as operações. O relacionamento com o mercado focaliza a qualidade como sendo adequação ao uso e investe-se no monitoramento e na melhoria contínua através da avaliação da satisfação do cliente e de ação nos processos.

O *just-in-time* surge traduzindo os princípios da qualidade total aplicados à performance de serviço e produtividade.

As empresas mais evoluídas dos anos 80/90, conhecidas como empresas de classe mundial, buscam uma sinergia entre as empresas descritas como ocidentais dos anos 60/70 e orientais dos anos 70/80, sintetizando os melhores aspectos das duas culturas. No relacionamento com o mercado inspiraram-se em estratégias a médio e longo prazo tipo japonesas, visando a satisfação do cliente, mas também, valorizaram por outro lado, o avanço na análise do mercado e a ênfase à inovação e diversificação, alcançadas pelas empresas ocidentais.

Conforme abordagem do autor, a relação **cliente/fornecedor** passou por diversas oscilações nos anos acima; haja vista que no seu início havia procura e não tinha oferta; depois os papéis se inverteram, maior oferta do que a procura; neste momento despontaram as empresas japonesas com a satisfação do cliente e o *just-in-time*; e por fim, as estratégias a médio e a longo prazo, dando uma maior ênfase à inovação.

Neste ínterim, nasceria a relação mais íntima entre **cliente e fornecedor**; chamada de parceria, que é o elo de ligação de trabalho que se constrói ao longo do tempo, fruto de um

bom entendimento profissional e comercial entre as partes e evolução natural de um processo, onde a ética é assunto da ordem do dia e assegurar a satisfação dos consumidores é fator de sobrevivência. Ouvir os clientes e dar respostas adequadas às suas críticas e sugestões, é um dos caminhos para conseguir isso.

No entendimento do autor, a parceria pressupõe: respeito mútuo; confiança entre as partes; compatibilidade de visão de mercado; flexibilidade do parceiro para adequar-se às mudanças; estabilidade nas relações comerciais – (mercadoria com qualidade e preços compatíveis); regularidade nas encomendas e esforço conjunto para alcançar os objetivos.

Para Cunha e Cunha (1997), as pressões competitivas do mercado estão induzindo as empresas do mundo todo, inclusive as brasileiras a buscar freneticamente novas políticas, modelos e técnicas úteis para o ganho de qualidade e competitividade no mercado. E uma das políticas frequentemente adotadas é a que estabelece novos padrões de relacionamento **cliente/fornecedor**. Essa relação, de uma condição de supervalorização de aspectos formais legais e luta entre as empresas, está mudando a cara desse relacionamento para condições de cooperação mútua de parceria.

Segundo o Guia de Logística (2004), o bom fornecedor é o que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, a capacidade de produzir as quantidades necessárias e poder para administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim, vender um produto a preços competitivos. Todo e qualquer fornecedor deve ser capaz de oferecer preços atrativos, não necessariamente o menor preço. Esse aspecto considera a capacidade do fornecedor para fornecer as mercadorias necessárias na quantidade e na qualidade exigidas, no tempo desejado e também quaisquer outros serviços necessários.

No ambiente de negócios modernos, o tipo de relação entre **fornecedor e cliente** é crucial para ambos. Idealmente falando, a relação será baseada numa dependência mútua e duradoura. O fornecedor pode confiar em negócios futuros e o cliente terá garantia de fornecimento de produtos de qualidade, apoio técnico e ambiente de produto. A comunicação entre fornecedor e cliente deverá ser aberta e plena, de modo que ambas as partes entendam o problema uma da outra e possam trabalhar juntas na solução dos mesmos,



que beneficiarão ambos. Assim, a seleção do fornecedor e a relação com ele estabelecida é de fundamental importância.

Hoje em dia, podemos dizer que **fornecedor e cliente** procuram desenvolver um clima de confiança mútua, onde ambos saem ganhando. É o que podemos chamar de parceria ou quando esta relação atinge um elevado grau de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada; este tipo de relacionamento dá-se o nome de *comakership*<sup>1</sup>.

No entendimento de Martins e Alt (2002, p.109/330), as relações de *comakership* não nascem do dia para a noite. Isto requer um certo tempo de amadurecimento, de conhecimento prévio da capacidade do fornecedor e confiabilidade do cliente. Nesse processo, o cliente irá procurar atuar nos aspectos que possam trazer-lhe vantagens competitivas. Assim, fará uma avaliação dos fornecedores e se for o caso, o seu desenvolvimento para finalmente, chegar à fase de negociação de uma parceria. Em outras palavras, *comakership* é o mais alto nível de relacionamento entre **cliente/fornecedor**, representado por conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada.

De acordo com Almeida (2004), “a relação **cliente/fornecedor** deve ser como um eterno namoro, onde as partes buscam se surpreender sempre, com atenção, com satisfação e pleno encantamento”. Vale ressaltar, nesse ínterim, pode haver a fase do relaxamento progressivo, onde as partes podem cair no marasmo e na acomodação.

Consequentemente, após conquistar o cliente, o maior desafio das empresas hoje, é sem dúvida nenhuma a sua manutenção; pois estudos comprovam, manter o seu cliente atual custa de 5 a 10 vezes menos do que conquistar um novo.

Segundo Gianese (1996, p.74), para melhor entendimento, existem dois tipos de relacionamentos entre **cliente e fornecedor**:

---

<sup>1</sup> *Comarkeship* é o processo de fabricação de produtos em que o fornecedor é envolvido desde a etapa de planejamento até o design do produto. Trata-se de um relacionamento de longo prazo com base em confiança mútua, visando otimizar os processos produtivos e logísticos de todos os membros do canal de abastecimento.

Isto ocorre quando o fornecedor participa no desenvolvimento do projeto de um produto, na análise e melhorias do processo produtivo de seus clientes, garantindo qualidade, participando na formação de custos e preços e em contrapartida, recebe contratos de fornecimento de longo prazo (normalmente durante todo o ciclo de vida do produto). Glossário de Logística.

- O relacionamento em que existe *ligação formal* entre a empresa e o cliente (caso em que o cliente é como um “membro de um clube” ou um associado);
- O relacionamento no qual *não existe uma ligação formal*.

Quando há uma ligação formal entre empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes da frequência de compra do mesmo, pois ela passa a conhecer melhor seus clientes, suas necessidades e o uso que fazem dos serviços recebidos. Este intenso relacionamento, geralmente resulta no aumento da “fidelidade” do cliente em relação a um fornecedor de serviço específico.

Outro fator importante, como descreve o autor, da ligação formal, é o surgimento da lealdade; que é sustentada pela qualidade dos serviços e conseqüentemente a superação consistente das expectativas do cliente.

Para Ferreira (2004), num futuro próximo, não haverá mais espaço para empresas e empresários com a mentalidade predadora e míope, única e exclusiva, do lucro. Entretanto, no cenário da economia mundial onde os requisitos de sobrevivência e crescimento das empresas são sustentados pelo compromisso de geração de valor, de dividendos, de lucro; pois, isto seria tão somente uma consequência e estaria indo de encontro com as reais necessidades dos consumidores. Portanto, para cumprir esses compromissos é de fundamental interesse que as empresas busquem um novo modelo de relação empresarial, focando na busca do equilíbrio da satisfação dos **clientes** internos e externos, dos **fornecedores** e também dos seus acionistas.

De acordo com Mckenna (1992, p.27), as empresas podem formar vários tipos de relações com seus clientes: investimentos de capital, projetos de desenvolvimento conjunto e acordos de marketing e distribuição. Acredita ainda, que a credibilidade de uma empresa em um mercado depende, única e exclusivamente das relações forjadas por elas. No entanto, as empresas são administradas por pessoas e elas precisam descobrir as oportunidades de mercado, precisam desenvolver produtos, serviços e estratégias competitivas, para tirar proveito delas, alocar recursos e ainda, desenvolver relações com os seus clientes.

Para que uma empresa sobreviva na era digital, “era da informação”, ela deverá entender sim, de tecnologia, das redes, porém, acima de tudo, da psicologia de seus principais clientes: o interno e o externo.

Neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencerão as empresas que estiverem prontas para responder e se antecipar a elas. As organizações que se utilizarem de processos eficientes e eficazes de comunicação, de relacionamento com seus clientes, como regra do seu dia-a-dia, levarão vantagem. (FIGUEIREDO, 1999, p. 87-88).

No entendimento de Dreyfuss (2002), quando **fornecedores e clientes** sentam-se à mesa para negociar, os dois lados tentam tirar vantagem um sobre o outro; o cliente tentando comprar mais por menos, o fornecedor tentando comprometer o mínimo de recursos pelo preço negociado. Para conseguir isso, os dois lados baseiam suas táticas em esconder informações. O cliente não explica exatamente todas as complexidades que serão enfrentadas quando da execução do serviço, o fornecedor não compromete exatamente recursos específicos para executar o referido serviço.

O problema é que o negócio é duplamente assimétrico quando comparado com a realidade: do lado do cliente, o trabalho a ser executado é mais complexo do que o fornecedor espera; do lado do fornecedor, os recursos disponíveis para executar o trabalho são menos capacitados do que o cliente espera. Como consequência, é gente menos capacitada executando trabalho mais complexo – infelizmente, uma receita para o desastre.

É preciso haver comprometimento da causa; ou seja, uma verdadeira parceria entre fornecedor e cliente.

Neste contexto, Dreyfuss (2002), afirma que o fator crítico de sucesso é o livre fluxo de informação dos dois lados. Pois quanto mais se sabe a respeito dos requisitos do serviço a ser executado e sobre os recursos que irão executá-lo, mais precisas são as condições e melhor é o negócio. As empresas provedoras de serviço ou não, precisam amadurecer os seus relacionamentos. Não se trata de uma disputa ganha-perde, em que cliente e fornecedor se opõem um ao outro. Na verdade, é essencialmente uma disputa ganha-ganha, em que **cliente e fornecedor** formam uma dupla que se opõe a outras duplas de cliente e fornecedor. O sucesso de cada um individualmente no seu negócio será tanto maior quanto maior for o sucesso dessa dupla.

Para Rocha (2004), a relação **cliente/fornecedor**, nasce com a satisfação e confiança das partes e principalmente, quando a empresa e/ou marca é o primeiro a vir na cabeça do cliente quando o mesmo necessita adquirir um produto ou de um serviço. Entretanto, outros

pontos devem estar agregados a esta cadeia, são eles: preço; prazo de entrega; qualidade do produto ou serviço e principalmente, alta qualidade no “atendimento”; é preciso criar um relacionamento duradouro entre cliente e fornecedor; é imprescindível haver honestidade entre as partes; é necessário sermos simples e não simplistas para solucionarmos grandes problemas; pois a diferença está no pequeno detalhe e o detalhe faz a diferença podendo até “fidelizar”, mas com certeza irá satisfazer um cliente que percebe o interesse e o envolvimento de seu fornecedor na solução de alguns dos seus problemas.

Nos últimos anos, de acordo com a revista Log & Mam (Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais) (2004), o relacionamento das empresas com seus fornecedores tem evoluído substancialmente. Haja vista que no passado, o setor de compras era responsável por aproximadamente 20% dos custos totais da empresa, hoje, esse número pode chegar a 60%. Conseqüentemente, é uma área em ascensão e espera-se que muito em breve todos os envolvidos na cadeia reconheçam a importância de se relacionar melhor com seus fornecedores, planejando colaborativamente e envolvendo as partes desde a criação de um processo ou projeto até a sua implementação, de fato.

A Tecnologia da Informação (TI), retrata bem isso, pois trouxe para as empresas o conceito SRM (supplier relationship management – gerenciamento do relacionamento com o fornecedor).

As soluções oferecidas estão compostas basicamente por seis módulos:

desenvolvimento colaborativo; análise de compras; gerenciamento de contratos; planejamento colaborativo; “e-procurement” e execução de compra. Vejamos uma a uma.

#### **a - Desenvolvimento colaborativo**

Nas indústrias, os ciclos de produto são cada vez mais curtos e as empresas estão sendo obrigadas a desenvolver novidades de forma contínua. Atrasar o lançamento de um produto pode custar muitas vezes a perda do pioneirismo e inovação para um concorrente. Além disso, assegurar qualidade pode garantir realmente o alcance do potencial de mercado aberto.

Os módulos de desenvolvimento colaborativo permitem a efetiva participação dos diferentes fornecedores-chave desde o início da criação de um novo produto, até os processos da cadeia de abastecimento. Esse módulo permite opções tais como: conhecer as matérias-primas disponíveis para montagem, substituição e desenvolvimento, comunicação de

mudança no projeto, redução de ciclos de desenvolvimento e determinação da preferência de materiais e fornecedores.

#### **b - Análise de compras**

Esse módulo integra as bases de informação eliminando divergências de preços, códigos, “lead-times”, localização, etc. Com uma base de informações confiável, a empresa pode entender onde está alocado seu orçamento de compras.

As pesquisas podem ser realizadas por origem, pedido, canal, item, fornecedor, entre outras informações relevantes. Além disso, é possível verificar, por meio de indicadores, o grau de risco e situação financeira do fornecedor, cumprimento de prazos e outros requisitos pré-definidos.

#### **c - Gerenciamento de contratos**

Assinaturas de contrato podem levar vários dias. O módulo de gerenciamento de contratos funciona com sistema “workflow” objetivando assim reduzir esse ciclo. Gerenciar as questões-chave do contrato, as responsabilidades dos colaboradores, criar lembretes eletrônicos e assegurar que os pontos acordados estão sendo cumpridos, também são atividades inclusas desse módulo. E ainda, possibilita o monitoramento das despesas com os serviços estabelecidos no contrato e do desempenho de cada fornecedor.

#### **d - Planejamento colaborativo**

Segundo pesquisas da Universidade de Ontário, no Canadá, a falta de compartilhamento de informações na cadeia pode gerar até 11% de redução no resultado das empresas. A solução de planejamento colaborativo integra a empresa à sua malha externa. Assim, qualquer mudança no planejamento, consumo ou compra de itens, pode ser instantaneamente informada, sem atraso, aos responsáveis para as devidas providências. A partir daí, as etapas e processos de manufatura passam a ser compartilhados por todos os responsáveis. Como consequência, as informações de inventário da empresa passam a ser uma informação importante para o planejamento do próprio fornecedor.

#### **e - E-procurement**

Com base “web”, o portal de compras possibilita a localização de fornecedores que vão trazer economias para a empresa com qualidade técnica e preços menores. Os processos de RFP (“request for proposal”, solicitação de proposta) e RFQ (“request for quotation”, solicitação de cotação) levarão à qualificação e julgamento do fornecedor. Vale lembrar que todos os requisitos de seleção de fornecedores devem ser cuidadosamente definidos pela empresa. De

acordo com AT Kearney, aproximadamente 73% do potencial de reduções em compras está na busca de fornecedores, que podem trazer de 2% a 4% de incremento nos lucros das empresas.

#### **f - Execução de compras**

Com exceção às grandes empresas que já trabalham com o intercâmbio eletrônico de dados (EDI), a maioria das empresas ainda realiza o processo de pedidos de compra com grande esforço manual, troca de fax e e-mails. Boa parte do tempo dos compradores ainda está, por exemplo, no processamento de pedidos de compra e administração de entregas e mudanças, em vez de estarem focados na otimização do processo e conhecimento do negócio. Na verdade, a falta de infra-estrutura de comunicação e colaboração prejudica o gerenciamento de compras.

A visibilidade da área de compras através de sistemas ajuda na consolidação de pedidos, negociação, cumprimento de contratos e previsão para o trabalho da área de transportes com informações de expedição, quantidade, unitização, etc.

A implementação de sistema SRM colabora com a antecedência da horizontalização do processo de decisão de compras. No futuro, espera-se que diferentes áreas hajam comumente para otimização dos processos de aquisição.

A integração dos módulos constrói uma ferramenta de grande valor para suporte a decisões. Além disso, com a democratização de informações confiáveis, diferentes partes da cadeia de abastecimento conseguem melhor desempenho. Para suprimentos, a ferramenta SRM é uma poderosa arma que ajuda no processo de negociação e prestação de serviços à cadeia.

O conceito e a implementação do SRM nas empresas implicará na mudança do perfil do profissional de compras, que deixará de ser simplesmente um comprador passando a assumir responsabilidades no processo de otimização logística na cadeia de abastecimento.

## 6 – METODOLOGIA

O presente trabalho realizou estudo de caso exploratório de caráter qualitativo-descritivo, com emprego de questionários abertos e fechados, buscando esclarecimentos quanto ao bom desempenho da logística, logística de suprimentos, logística de distribuição, transportes e fretes, cadeia de suprimentos ou Supply Chain Management-SCM e o relacionamento cliente/fornecedor da empresa Cirio Brasil S/A e de seus fornecedores.

No entendimento de Lakatos (2001, p.174/187/201), “a pesquisa é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Porém, a ciência utiliza inúmeras técnicas ou tipos de pesquisa para obtenção de seus propósitos. E uma delas é o questionário, instrumento de coleta de dados, que será usado no nosso trabalho, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo”.

Junto com o questionário foi enviado uma carta explicativa (anexo 2), falando da natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, buscando despertar o interesse do receptor no sentido de que ele preencha e devolva o referido questionário dentro de um prazo razoável.

De acordo com Cervo e Bervian (1996, p.138), “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”. É necessário que se estabeleça, com critério, quais as questões mais importantes a serem propostas e que interessam ser conhecidas, de acordo com os objetivos.

Lakatos (2001, p.203), afirma ainda que os questionários apresentam vantagens e desvantagens e sua elaboração requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Uma delas é que depois de redigido, o referido questionário será testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena

população previamente escolhida. Este pré-teste tem o intuito de verificar se o questionário apresenta os elementos considerados mais importantes: fidelidade, validade e operatividade.

Quanto às perguntas, Lakatos (2001), as mesmas em geral, são classificadas em categorias, podendo ser: abertas, fechadas e de múltipla escolha; porém, devem apresentar objetividade e clareza no seu conteúdo.

## 7 - EMPRESA A QUAL FOI REALIZADO O NOSSO TRABALHO

Razão Social:	<b>CIRIO BRASIL S/A</b>
Nome Fantasia:	<b>CIRIO</b>
Ramo de Atividade:	Industrial Alimentício (preparação de especiarias, molhos, temperos e condimentos)
Endereço:	Rod. GO 336, km 11,1 - zona rural - Nova Glória-GO Fone: (062) 361-1261 Fax: (062) 361-1118 E-mail <a href="mailto:fale@cirio.com.br">fale@cirio.com.br</a> Site <a href="http://www.cirio.com.br">www.cirio.com.br</a>
CNPJ	03.815.738/0001-03
IE	10.212.215-6
Tempo de mercado:	11 anos
Proprietários:	Pertence ao Grupo Gragnotti & Partners

O Grupo Cragnotti & Partners é de origem Italiana, possui empreendimentos em vários países do mundo, entre eles destacamos a própria Itália, Estados Unidos, Portugal, Espanha, África do Sul, Holanda, Brasil, Uruguai e Argentina. Atua nos mais variados segmentos, entre eles o de leite, financeiro, futebol e atomatados “derivados de tomate”. Após vender parte do seu segmento de leite na Itália para seu maior concorrente a PARMALAT, o grupo decidiu retomar os investimentos no ramo alimentício no Brasil, onde já é acionista majoritário da BOMBRIL.

No Brasil, os investimentos no ramo alimentício ocorreu no final de 1997, quando o grupo adquiriu duas fábricas: da PEIXE, uma na cidade de Taquaritinga-SP e outra em Pesqueira-PE. A marca peixe já é uma tradição brasileira em alimentos, com mais de 100 anos de



existência. Em seguida, o grupo adquiriu no mês de março/98 a M S ALIMENTOS, situada em Nova Glória-GO, norte do Estado, que produziam os produtos com as marca MS e TUTTOMATE.

Na ocasião, as três fábricas juntas empregavam mais de 700 funcionários, processavam mais de 150 mil toneladas/ano de tomate in natura, produzindo mais de 120 mil toneladas de produto acabado ao ano. Com o propósito de reduzir custos, melhorar a qualidade da matéria-prima, foi colocado em operação o projeto de racionalização, onde era previsto a centralização de todo o processo produtivo do grupo no Estado de Goiás, precisamente na fábrica de Nova Glória. A oportunidade era única, pois com isso, a empresa poderia usufruir dos incentivos fiscais oferecidos pelo Estado, das condições climáticas, terras e água em abundância, mão-de-obra mais barata, produtores rurais com boa estrutura e como consequência a matéria-prima de boa qualidade e preço reduzido.

Foram investidos mais de 15 milhões de reais, na transferência, reforma e montagem das máquinas e equipamentos para Goiás, proporcionando um aumento na capacidade da fábrica de Nova Glória de 65%.

Hoje, a empresa conta com 340 colaboradores, 50 produtores rurais, gerando ainda 3000 empregos diretos, ocupando a 4ª colocação no ranking de recolhimento de ICMS das empresas pertencentes à Delegacia Regional de Goianésia-GO. A distribuição dos produtos CIRIO e PEIXE é feita para todo Brasil, partindo sempre de Nova Glória ou através dos cd's (centros de distribuição) localizados em São Bernardo do Campo-SP, Abreu e Lima-PE, Curitiba-PR.

## 8- ANÁLISE DOS DADOS

1 - Foi questionado para as empresas pesquisadas como era o relacionamento delas com a empresa Cirio? Todas foram unânimes em afirmar que o relacionamento existente entre a sua empresa e a Cirio é estritamente profissional, de parceria mesmo.

2 - Continuando na nossa abordagem, a logística de suprimentos da empresa Cirio e a logística de distribuição da empresa pesquisada são integradas? Sendo ou não, elas influenciam no relacionamento logístico existente entre as duas?

- Dois fornecedores afirmaram que a logística de suprimentos da Cirio e a logística de distribuição da suas empresas não são integradas e que isso influencia no resultado final, pois para eles a entrega do produto e/ou prestação de serviço ao seu cliente final é de suma importância e um deles chegou até sugerir que é preciso haver uma integração maior entre cliente e fornecedor, podendo haver um atendimento melhor e até estreitar o relacionamento existente entre ambos.

- O terceiro fornecedor afirmou que sim, que a logística de suprimentos da Cirio e a logística de distribuição da sua empresa é integrada. Afirmou que, com isso os resultados são positivos pois há diminuição de custos, tempo, espaço físico, produção e estoques. Na verdade, segundo o pesquisado, o que ocorre é uma interdependência.

3 - Com o intuito de melhor compreensão e entendimento foi questionado qual o significado do conceito da cadeia de suprimentos para as empresas pesquisadas?

- Dois fornecedores, no nosso entendimento, não entenderam a pergunta; o terceiro afirmou que é a gestão de atividades que transformam as matérias-primas em produtos pronto para o consumo pois envolve toda cadeia produtiva, desde as compras, manufaturas, logística, distribuição, transporte, etc. Continuando, ele afirma que a cadeia de suprimentos é a chave para o crescimento sustentado e o sucesso de toda empresa.

4 - Como a empresa pesquisada caracteriza o atendimento logístico da empresa dele (fornecedor), em relação a empresa Cirio(cliente)?

- Os fornecedores pesquisados afirmaram que seria fazer o melhor em prol do seu cliente, procurando fornecer produtos e serviços com qualidade, com garantia e ainda, cumprir os prazos estabelecidos.

5 – Buscando um melhor entendimento do relacionamento existente entre cliente/fornecedor, foi questionado se existe algum tipo de parceria na área logística entre a empresa pesquisada e a Cirio?

- Dois fornecedores responderam que sim, que existe uma parceria entre eles e a Cirio.

Um deles afirma que a parceria compreende desenvolvimento de produto/serviço, com preços competitivos, com qualidade e a entrega dentro do prazo estipulado, visando sempre a satisfação do cliente; o outro, fala do comprometimento dessa parceria, do tratamento diferenciado, atendendo aos sábados, domingos e feriados se preciso for, tendo como objetivo maior a redução do tempo de máquinas e homens parados por falta de peças, etc.

- O terceiro fornecedor, respondeu que não há nenhum tipo de parceria

6 - Existe programação de compras por parte da empresa Cirio?

Se sim, que contribuição ela traz para o relacionamento entre cliente/fornecedor?

- Novamente dois fornecedores responderam que sim. Um deles afirma que a programação é de suma importância, pois agiliza o processo de produção e diminui o tempo e o custo. O segundo afirma que é importante porque agiliza a separação e a entrega do material solicitado pelo cliente.

- O terceiro respondeu que não.

7 – Quando da emissão do pedido de compras, as informações contidas no mesmo são de fácil entendimento?

- Todos foram unânimes em afirmarem um sim.

8 – Até que ponto as informações contidas no pedido de compras afetam o relacionamento entre a empresa pesquisada e a Cirio?

- Segundo os fornecedores, as informações contidas nos pedidos de compras são completas e nunca afetou em nada o relacionamento existente entre ambos. Porém, deixaram um recado,

se as informações não estiverem bem especificadas, pode haver atraso, dificultando o andamento da manutenção, da produção e acarretando até prejuízo

9 – Após a confirmação do pedido de compras, por parte da empresa Cirio, qual é o tempo gasto pela empresa pesquisada para colocar disponível o material solicitado para embarque?

- Depende do estoque; se há, é imediato, se não, aproximadamente 5 a 8 dias.

10 – Na visão da empresa pesquisada, o sistema de transporte utilizado para transportar o seu material até a empresa Cirio é eficiente?

- Todos responderam que sim.

11 – No entendimento da empresa pesquisada, a eficiência deste modo de transporte contribui para o relacionamento existente entre cliente/fornecedor? Como?

- Os três fornecedores afirmaram que sim, que as suas mercadorias sempre foram entregues dentro do padrão exigido pela Cirio e isso reforçou o relacionamento já existente. Sugeriram também, que deverá haver uma integração entre cliente/fornecedor/transportador. O cliente tem que saber aquilo que quer, descrever bem; o fornecedor deve despachar o mais rápido possível e o transportador entregar em tempo hábil.

12 – Até que ponto, a empresa pesquisada como fornecedor se sacrifica pelo seu cliente, em prol de um relacionamento mútuo e confiável?

- Todos afirmaram que são parceiros e não medem esforços para prestar um bom atendimento/serviço. Afirmaram ainda, que trabalham com honestidade, pontualidade e com qualidade, para terem uma satisfação garantida pelo cliente, inclusive nos finais de semana e feriados se preciso for.

13 – Para a empresa pesquisada, como fornecedor, o que é mais importante no relacionamento existente entre a sua empresa e a Cirio?

- Um dos fornecedores afirmou que é o lucro para ambas as partes; o segundo, afirmou que é a qualidade dos seus materiais, aliada a preços competitivos e diferenciados, etc; o terceiro, falou da parceria que existe há mais de 6 anos, por isso há uma convivência sadia, que se baseia na confiança mútua e principalmente na sua assistência/serviços junto à empresa Cirio.

14 – A empresa pesquisada, como fornecedor, teria alguma sugestão para melhorar o relacionamento existente entre a sua empresa e Cirio?

- Dois fornecedores afirmaram que sim: o primeiro falou da necessidade de haver uma maior aproximação entre comprador e vendedor, necessitando uma maior integração entre eles; o segundo dá a sua sugestão como sendo treinamento técnico, disse que dispõe de gente qualificada e que há o interesse por parte de sua empresa em estar ministrando estes cursos/reciclagem, basta a Cirio agendar a data;
- O terceiro não quis opinar.

## 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os enormes benefícios que podem ser obtidos com a correta utilização do conceito de Supply Chain Management, surpreende verificar que poucas empresas o tenham implementado eficazmente. As razões para tanto são basicamente duas. A primeira deriva da relativa novidade do conceito e a segunda, da complexidade e dificuldade de sua implementação. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma abordagem que exige mudanças profundas em práticas arraigadas, tanto ao nível dos procedimentos internos, quanto a nível externo e principalmente, no que diz respeito ao relacionamento entre os diversos participantes da cadeia.

A nível interno, torna-se necessário quebrar barreiras organizacionais em detrimento de uma sistemática onde o resultado do conjunto é mais importante que o resultado das partes. Quebrar essa cultura e convencer os administradores de que deverão estar preparados para sacrificar seus objetivos funcionais individuais em benefício do conjunto, tem se mostrado uma tarefa árdua e desafiante. Alcançá-la, implica em abandonar o gerenciamento de funções individuais e buscar a integração das atividades através da estruturação de processos-chave na cadeia de suprimentos.

As equipes servem para quebrar as barreiras organizacionais e devem envolver todos aqueles que participam das atividades relacionadas com a colocação e distribuição dos produtos no mercado, que estende sua atuação para além de suas fronteiras, envolvendo participantes externos, como parceiros na cadeia de suprimentos. Estes procedimentos incluem fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e clientes, etc.

Dada a natureza colaborativa que deve possuir a cadeia de suprimentos torna-se crucial selecionar os parceiros corretos. O que se deseja são empresas que não apenas sejam excelentes em termos de seus produtos e serviços mas que sejam sólidas e estáveis financeiramente. A relação de parceria na cadeia estendida deve ser vista como um arranjo de longo prazo, pois ela é a relação mais íntima entre cliente e fornecedor; é o fruto de um bom entendimento profissional e comercial entre as partes.

As empresas selecionam fornecedores em função do tipo de relacionamento, ou vínculo de interdependência, que irão estabelecer com eles. Quanto mais estreitos devam ser os vínculos de interdependência das empresas com os fornecedores, tanto menor será o número de fornecedores com os quais irão negociar. No extremo, para certo objeto, as empresas irão preferir trabalhar com um único fornecedor(exclusivo) e os vínculos de interdependência que as empresas irão estabelecer com estes fornecedores serão mais estreitos, pois os mesmos estarão aptos e dispostos a entender às exigências pertinentes.

Para alcançar ao máximo os benefícios estratégicos da cadeia de suprimentos, a totalidade de todas as suas atividades funcionais como armazenagem, movimentação, transporte, etc., precisam ser realizadas com uma visão integral do sistema logístico, pois a excelência de cada aspecto funcional somente é relevante quando vista em termos de sua contribuição para a melhoria total do sistema. Assim sendo, é necessário que todo o processo logístico passe a ser visto do ponto de vista da integração da cadeia de suprimentos, já que essa visão aumenta a competitividade do canal. Essa crença está baseada no fato de que o comportamento cooperativo reduz o risco e melhora bastante a eficiência de todo o processo logístico e que, para alcançar um alto grau de cooperação é necessário que os participantes chaves dividam informações estratégicas, à medida que estas possibilitam um melhor planejamento. Um outro ponto, é que essa visão integrada da cadeia permite a eliminação de desperdícios e da duplicação de esforços dentro do canal.

Na prática, a integração somente ocorre quando as três dimensões básicas do serviço ao consumidor são alcançadas pela empresa: a capacidade de ter o estoque disponível, onde e quando for desejado pelo cliente; a excelência na performance operacional em termos de velocidade, consistência, flexibilidade e assistência pós-venda; e ainda a confiança na capacidade da empresa em cumprir os parâmetros combinados de disponibilidade de produtos e de performance operacional.

A satisfação do consumidor criada pela empresa e por seus canais de distribuição, é dependente do trabalho de todos na geração conjunta do valor ou utilidade do produto. E a obtenção desse valor, só ocorre quando a empresa e os demais membros do canal criam

atributos aos produtos que vão de encontro às expectativas do consumidor e são percebidos pelos mesmos.

A integração da logística, dentro da visão da cadeia de suprimento, é um elemento chave para satisfazer o cliente à medida que pode proporcionar a obtenção dessas utilidades ou valores que estão, necessariamente, agregados ao produto.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S. *Tenho clientes fiéis*. Disponível em:  
<<<http://www.sergioalmeida.com.br/index.asp?pagina=artigos>>. Acesso em: 30 abr. 2004.

ALVES, P. M. C. *Relacionamento cliente fornecedor na indústria da construção civil* (Dissertação em 1997). Disponível em:  
<<<http://www.eps.ufsc.br/disserta98alves/>>>. Acesso em: 02 jul. 2004.

ASLOG - Associação Brasileira de Logística. *Logística*. Disponível em:  
<<[http://www.aslog.org.br/glossario](http://www.aslog.org.br/glossario.htm)>. htm>. Acesso em: 15 mar. 2004.

BALLOU, R. H. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993. 338 p. ISBN 85-224-0874-2.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p. ISBN 85-346-0521-1.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 465 p. ISBN 85-87918-24-9.

COUNCIL of logistics management. *Logística*. Disponível em:  
< <<http://www.informal.com.br/artigos/OLS05.htm>>>. Acesso em: 22 jun. 2004.

CUNHA, J. C.; CUNHA, S. K. O relacionamento cliente-fornecedor nas cadeias produtivas da indústria paranaense. *ANPAD*, 1997. Disponível em:  
< <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1997/html/enanpad/1997-ct-05-resumo.html>>>. Acesso em: 01 jun. 2004.

DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 399 p. ISBN 85-224-0995-1.

DICIONÁRIO de logística. *Tecnológica: termos de logística*. Disponível em:  
<<http://www.tecnologica.com.br/site/5,1,54.asp>>. Acesso em: 11 jun. 2004.

DREYFUS, C. *O ponto de encontro da comunidade de tecnologia da informação*. Disponível em: < <<http://www.itweb.com.br/colunistas/artigo.asp?id=24274>>> . Acesso em: 30 jun. 2004.

FERREIRA, F. A. *Relacionamento com fornecedores em uma empresa falida*. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/leitura/17c.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2004.

FUNDAÇÃO Carlos Alberto Vanzolini. *Logística*. Disponível em: <<http://www.vanzolini.org.br/areas/logistica.html>>. Acesso em: 22 jun. 2004.

GIANESI, I. G. N. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996. 74 p. ISBN 85-224-1152-2.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p. ISBN 85-224-0724-X.

GLOSSÁRIO de logística. *Termos técnicos utilizados em logística*. Disponível em: <<http://www.pessoal.onda.com.br/razzolini/glolog.html>>. Acesso em: 20 jun. 2004.

GUIA LOG – Guia de Logística. *A cadeia logística*. Disponível em: <[http://www.guiadelogistica.com.br/Artigo\\_56.htm](http://www.guiadelogistica.com.br/Artigo_56.htm)> . Acesso em: 15 mar. 2004.

\_\_\_\_\_. *O papel da logística na globalização*. Disponível em: <[http://www.guiadelogistica.com.br/Artigo\\_63.htm](http://www.guiadelogistica.com.br/Artigo_63.htm)>. Acesso em: 16 mar. 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p. ISBN 85-224-2776-3.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992. 228 p. ISBN 85-224-0826-2.

LOPES, S. C. *Ferramentas para o desempenho logístico na cadeia de suprimentos* (Universidade São Francisco). Campinas-São Paulo. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO398.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2004.

MACKENNA, R. *Marketing de relacionamento, estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p. ISBN 85-7001-765-0.

MARTINS, P.G.; ALT, P. R. C. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2002. 353 p. ISBN 85-02-03008-6.

MORAES, M.N.; LACOMBE, A. *Medição de qualidade em serviços de distribuição: um estudo de caso* (Browsersox. 1996). Disponível em:  
< <http://www.informal.com.br/artigos/OLS05.htm>> . Acesso em: 22 jun. 2004.

MOURA, R. A. *Logística: suprimentos, armazenagem, distribuição física*. São Paulo: IMAM, 1998. 343 p. ISBN 85-224-6709-3.

ROCHA, C. A. *Fidelizar ou satisfazer?* Disponível em:  
< [http://www.emarket.ppg.br/artigo\\_detail.asp?id=2494](http://www.emarket.ppg.br/artigo_detail.asp?id=2494)>. Acesso em: 30 jun. 2004

SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999. 526 p. ISBN 85-224-2171-4.


TADASHI, R. *Logística e gestão da cadeia de suprimentos*. Universidade de Franca, São Paulo, *Revista Tecnológica*. Disponível em:  
< <http://www.tecnologica.com.br/site/5,1,53,3734.asp>> Acesso em: 15 mar. 2004

VIANA, J. J. *Administração de materiais: em enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2000. 318 p. ISBN 85-224-2395-4.

WANKE, P. *A logística de suprimentos Just-in-time aplicada ao varejo*. Disponível em: < <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-ecr.htm>> . Acesso em: 22 jun. 2004.

YOSHIZAKI, H. *Supply Chain Management e Logística – 2000*. Disponível em:  
< [http://www.vanzolini.org.br/areas/logistica/SCM\\_logistica.pdf](http://www.vanzolini.org.br/areas/logistica/SCM_logistica.pdf)> . Acesso em: 20 jun. 2004.

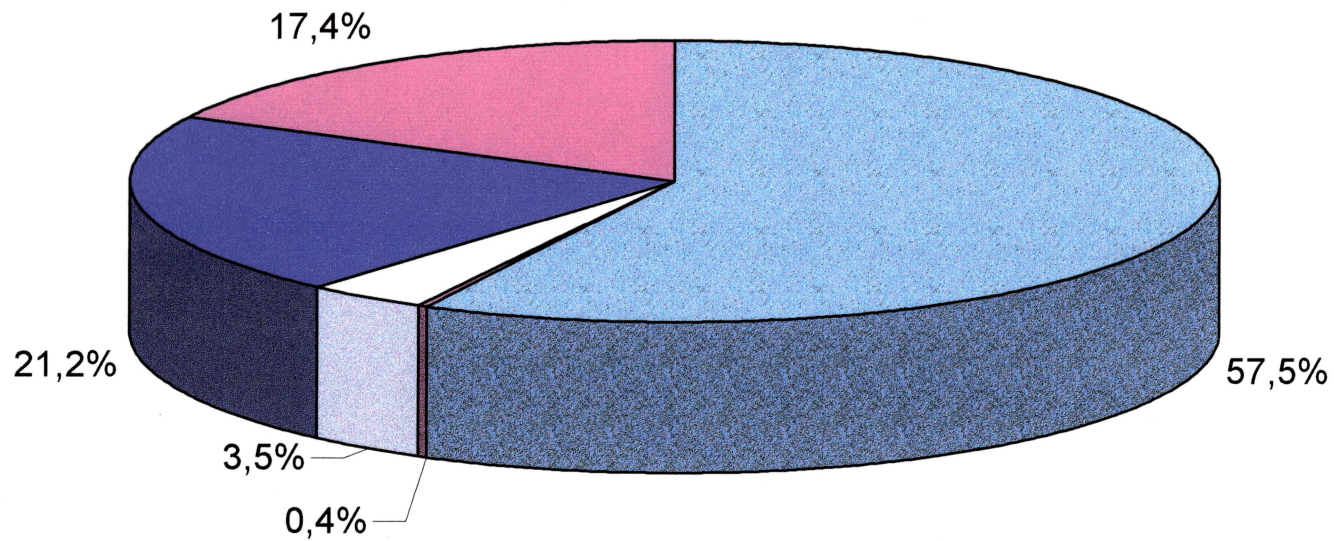
*Revisado por*

  
Célia Romano do Amaral Mariano  
-Bibliotecária - FACER-  
CRB-1/1528

# Modalidade de transporte

## anexo 1

45



■ RODOVIÁRIO

■ AÉREO

□ DUTOVIÁRIO

■ FERROVIÁRIO

■ HIDROVIÁRIO

## QUESTIONÁRIO ENVIADO AO FORNECEDOR

(Anexo 2)

1 – Descreva como é o seu relacionamento com a empresa Cirio.

2 – No seu entendimento, a logística de suprimentos da empresa Cirio e a logística de distribuição da sua empresa são integradas?

( ) sim

( ) não

Sendo ou não, elas influenciam no relacionamento logístico existente entre sua empresa e a Cirio?

3 – Qual é a sua compreensão do significado do conceito da cadeia de suprimentos?

4 - Como você caracteriza o atendimento logístico da sua empresa(fornecedor), em relação a empresa Cirio(cliente)?

5 – Existe algum tipo de parceria na área logística entre a sua empresa e a Cirio?

( ) sim

( ) não

Se sim, descreva-a.

6 - Existe programação de compras por parte da empresa Cirio?

( ) sim

( ) não

Se sim, que contribuição ela traz para o relacionamento entre cliente/fornecedor?

7 – Quando da emissão do pedido de compra, as informações contidas no mesmo são de fácil entendimento?

8 – Até que ponto as informações contidas no pedido de compras afetam o relacionamento entre a sua empresa e a Cirio?

9 – Após a confirmação do pedido de compras, por parte da empresa Cirio, qual é o tempo gasto por sua empresa para colocar disponível o material solicitado para embarque?

10 – Na sua visão, o sistema de transporte utilizado para transportar o seu material até a empresa Cirio é eficiente?

sim

não

11 - No seu entendimento, a eficiência deste modo de transporte contribui para o relacionamento existente entre cliente/fornecedor? Como?

12 – Até que ponto, você como fornecedor se sacrifica pelo seu cliente, em prol de um relacionamento mútuo e confiável?

13 – Para você, o que é mais importante no relacionamento existente entre a sua empresa e a Cirio?

14 – Como fornecedor, você teria alguma sugestão para melhorar o relacionamento existente entre a sua empresa e a Cirio?

Nova Glória-GO, 06 de agosto de 2004.

(Anexo do questionário – nº 3)

Prezado Senhor,

Encaminho a V. Sa., (anexo), questionário sobre a logística e o relacionamento existente entre a sua empresa e a Cirio Brasil S/A, como parte de minha monografia, do Curso de Administração de Empresas com Habilitação Rural, que ora estou terminando.

Saliento a importância de suas respostas, haja vista que o referido questionário dará sustentação ao conteúdo da minha monografia, diante estudo pragmático logístico e do relacionamento cliente/fornecedor.

Solicito ainda, que o questionário seja respondido e devolvido o mais rápido possível.

Atenciosamente,

Crésio José Marques