

**Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba**

**CLEONICE MARIA DE SOUZA**

**NÍVEL DE EFICIÊNCIA NA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS NA  
EMPRESA CERVALE**

**Rubiataba / GO**

**Junho/2005.**



CLEONICE MARIA DE SOUZA

## NÍVEL DE EFICIÊNCIA NA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS NA EMPRESA CERVALE

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação em Administração Rural.

Orientador: Claiton de Paula Ribeiro.

Rubiataba – GO

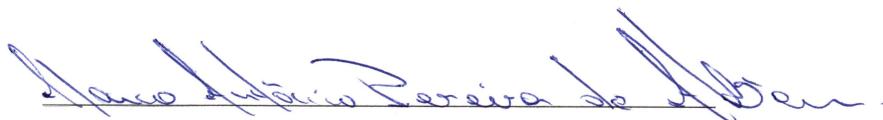
2005

25679  
SAORI

|           |                   |
|-----------|-------------------|
| Tombo nº  | 11917             |
| Classif.: | A-658.2           |
| Ex.:      | 1. CLEONICE SOUZA |
|           | 2005              |
| Origem:   | dl                |
| Data:     | 02.02.06          |

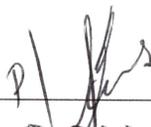
## Ficha de Avaliação

Examinada em 22 / 06 / 2005.



Prof.<sup>o</sup>: Marco Antonio de Abreu

Graduado em Administração – Especialização Docência Universitária.



Prof.<sup>o</sup>: Otavio Eduardo Prado

Graduado em Engenharia Química – Mestrando: Economia com Ênfase em Gestão Econômica do Meio Ambiente.



Orientador: Claiton de Paula Ribeiro

Graduado em Administração – Especialização: Finanças e Controladoria – Mestrando: Economia com Ênfase em Gestão Econômica do Meio Ambiente.

Rubiataba

Goiás – Brasil

2005

## Dedicatória

Dedico esse trabalho, primeiramente aos meus pais, que tiveram paciência com minhas dificuldades e que compartilharam as minhas vitórias. Sempre me incentivando a prosseguir na jornada. Essa vitória pertence a vocês, pois foram os principais responsáveis por eu ter conseguido chegar aonde cheguei. Obrigada por esse momento de êxito que também vos pertence, a minha eterna gratidão.

Ao meu mestre, Claiton, com seu exemplo de educação, doação, dignidade, soube transmitir sua experiência e mostrar-me como solucionar as minhas dificuldades. Prova de que você ama sua vocação e profissão é o entusiasmo com que atrai outros para segui-lo. Obrigada por compartilhar seus conhecimentos com dedicação e amizade, para que eu pudesse realizar esse trabalho.

Aos meus colegas e companheiros, que compartilharam seus conhecimentos para que juntos conseguíssemos atingir nossos objetivos, aos momentos tristes e alegres de nossa jornada. Hoje é dia do presente e do futuro, momento de querer partir e ficar. Despedimo-nos, mas a nossa saudade um dia vai nos unir em lembranças ao redor de acontecimentos vividos. Que cada um leve todos e que todos levem um pouco de cada um. Obrigada pelo companheirismo.

Aos demais responsáveis, aqueles que encontrei em meus caminhos e que comigo constituímos sonhos. Aqueles que de mãos dadas sorriem, choram e consolam. Companheiros de momentos tristes e alegres, que compartilharam meus ideais, pois com amor, estímulo e carinho foram aromas dessa vitória. A todos minha sincera gratidão.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela minha existência, por ter iluminado-me e proporcionado sabedoria para conduzir meus caminhos. Por ter dado significado a cada obstáculo que passei. E peço que abençoe meus passos na escola da vida. Meu eterno reconhecimento, e que sua presença continue marcante em meu futuro profissional, mostrando-me o caminho do amor, da fé inabalável e da esperança de dias melhores.

## Mensagem

Na vida existe tempo para todas as coisas e um tempo para cada coisa. Existe o tempo de sofrer e o tempo de sorrir...

Assim por diante, todos esses tempos, quando aceitos e vividos são partes integrantes do todo da vida – Nosso grande tempo de viver.

Porém, num determinado momento, o homem pára, parece que escuta e às vezes não ouve. Olha, mas nem sempre vê.

É que chegou para o homem a hora da decisão: o momento inevitável de dar rumo ao todo da vida e descobrir um sentido ao tempo de viver.

Muitos são os caminhos, porém, outras tantas as escolhas.

Cabe a cada homem, a iniciativa de trilhar o seu caminho.

Cabe a cada um de nós, a coragem de assumir a própria escolha.

## Sumário

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução .....   | 10 |
| 2. Problemática .....   | 11 |
| 3. Objetivos .....  | 12 |
| 3.1. Objetivo geral .....                                       | 12 |
| 3.2. Objetivos específicos .....                                | 12 |
| 4. Justificativa .....  | 13 |
| 5. Hipóteses .....  | 14 |
| 6. Metodologia .....  | 15 |
| 7. Caracterização da Empresa .....                              | 17 |
| 7.1. Negócio .....  | 17 |
| 7.2. Missão .....   | 17 |
| 7.3. Visão .....  | 17 |
| 7.4. Objetivos Estratégicos .....                               | 17 |
| 7.5. Valores .....  | 17 |
| 7.6. Mix de Produtos .....                                      | 18 |
| 7.7. Principais Concorrentes .....                              | 18 |
| 7.8. Participação de mercado .....                              | 18 |
| 8. Cadeia de Suprimentos .....                                  | 20 |
| 8.1. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos .....               | 22 |
| 8.2. Gerenciamento Integrado da Cadeia de Suprimentos .....     | 23 |
| 8.3. Características da Cadeia de Suprimento Integrada .....    | 26 |
| 9. Aspectos Gerais da Logística .....                           | 32 |
| 9.1. Atividades da Administração Logística .....                | 33 |
| 9.1.1. Atividades Primárias .....                               | 33 |
| 9.1.2. Atividades de Apoio .....                                | 35 |
| 9.2. A importância de uma organização logística eficiente ..... | 37 |
| 9.3. Medindo a eficiência da organização logística .....        | 39 |
| 9.4. Tendência da logística .....                               | 40 |
| 10. Mapeamento das competências Críticas .....                  | 42 |
| 10.1. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do setor .....          | 42 |
| 10.2. Pontos fortes / pontos fracos .....                       | 44 |
| 11. Localização e Dimensionamento das Instalações .....         | 46 |
| 11.1. Estrutura para distribuição .....                         | 46 |
| 11.2. Área Operacional .....                                    | 46 |
| 12. Distribuição .....  | 48 |
| 12.1. Características .....                                     | 60 |
| 12.2. Carga e Descarga .....                                    | 61 |
| 12.3. Modalidades de transporte .....                           | 61 |
| 12.4. Características do serviço de transporte .....            | 63 |

|  |    |
|--|----|
| 12.5. Administração da Frota .....           | 63 |
| 12.6. Roteirização .....                     | 64 |
| 13. Operações .....                          | 66 |
| 14. Canal de suprimentos .....               | 67 |
| 15. Integração .....                         | 69 |
| 16. Políticas e Níveis de Estoque .....      | 71 |
| 16.1. Tipos de Estoque .....                 | 73 |
| 16.2. Objetivos e políticas de estoque ..... | 73 |
| 16.3. Análise ABC .....                      | 74 |
| 16.4. Cobertura de estoque .....             | 75 |
| 16.5. Acúrcia de estoque .....               | 75 |
| 16.6. Custo de estoques .....                | 76 |
| 17. Informações Logísticas .....             | 77 |
| 18. Objetivos de Operação .....              | 79 |
| 19. Seleção e gestão de parceiros .....      | 80 |
| 20. Análise da Pesquisa .....                | 82 |
| 21. Sugestões .....                          | 83 |
| 22. Conclusão .....                          | 84 |
| 23. Referência Bibliográfica .....           | 85 |
| Anexo  |    |

### **Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Mercado de Cervejas .....                                  | 19 |
| Tabela 2. Mercado de Refrigerantes .....                             | 19 |
| Tabela 3. Mercado de Sucos .....                                     | 19 |
| Tabela 4. Mercado de Águas .....                                     | 19 |
| Tabela 5. Descrição de Cargo de um Executivo de logística .....      | 38 |
| Tabela 6. Fatores Críticos de sucesso (FCS) da Empresa Cervale ..... | 44 |

### **Gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Cadeia Suprimentos – Cervale ..... | 31 |
| Gráfico 2. A logística .....                  | 41 |
| Gráfico 3. Transporte no Brasil .....         | 63 |

### **Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. A Supply Chain representada .....  | 21 |
| Figura 2. Cadeia de suprimento integrada .....   | 26 |
| Figura 3. Elementos da Cadeia de Abastecimento segundo Supply Chain Council .....                                  | 30 |
| Figura 4. Relação entre as três atividades logísticas primárias para atender clientes – o<br>“ciclo crítico” ..... | 35 |
| Figura 5. Relação entre as atividades logísticas primárias e de apoio e o nível de serviço<br>almejado .....       | 36 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 6. Abordagem tradicional da administração logística ..... | 38 |
| Figura 7. Recebimento – elemento da distribuição física .....    | 51 |
| Figura 8. Armazenagem .....                                      | 53 |
| Figura 9. Expedição .....  | 55 |
| Figura 10. Uso de estoque .....                                  | 72 |

### Quadros

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1. Suprimentos e a integração entre os setores .....     | 24 |
| Quadro 2. Atingindo uma cadeia de suprimento integrada .....    | 25 |
| Quadro 3. Localização .....                                     | 27 |
| Quadro 4. Distribuição .....                                    | 27 |
| Quadro 5. Estoques .....  | 27 |
| Quadro 6. Transportes .....                                     | 28 |
| Quadro 7. Informação .....                                      | 28 |
| Quadro 8. Estimativas .....                                     | 28 |
| Quadro 9. Relacionamento .....                                  | 29 |
| Quadro 10. Matriz swot Cervale .....                            | 45 |
| Quadro 11. Solicitação de Produtos .....                        | 51 |
| Quadro 12. Recebimento de Produtos .....                        | 52 |
| Quadro 13. Análise de quantidade e checagem de quantidade ..... | 52 |
| Quadro 14. Descarregamento Veículo .....                        | 52 |
| Quadro 15. Armazenagem dos produtos .....                       | 52 |
| Quadro 16. Definição do local interno .....                     | 53 |
| Quadro 17. Unitização .....                                     | 53 |
| Quadro 18. Movimentação .....                                   | 54 |
| Quadro 19. Acomodação .....                                     | 54 |
| Quadro 20. Controle de estoque .....                            | 54 |
| Quadro 21. Recebimento de pedidos .....                         | 55 |
| Quadro 22. Consolidação de pedidos .....                        | 55 |
| Quadro 23. Planejamento e programação de transporte .....       | 56 |
| Quadro 24. Estabelecimentos de rotas e transporte .....         | 56 |
| Quadro 25. Seleção da empresa de transporte .....               | 57 |
| Quadro 26. Separação de produtos .....                          | 57 |
| Quadro 27. Carregamento do veículo .....                        | 57 |
| Quadro 28. Geração de documento de transporte .....             | 58 |
| Quadro 29. Transporte .....                                     | 58 |
| Quadro 30. Entrega do produto ao cliente .....                  | 58 |
| Quadro 31. Instalação do produto .....                          | 58 |
| Quadro 32. Fatura e recebimento de pagamento .....              | 59 |
| Quadro 33. Custos diretamente proporcionais .....               | 76 |
| Quadro 34. Objetivos de operação .....                          | 79 |

## 1. Introdução

Diante do contexto que o mercado está passando em plena transformação, as organizações estão buscando cada vez mais produtividade em seus serviços e produtos, dando ênfase no fator logístico, pois é através do mesmo que fluem as informações, os produtos e serviços de um ponto para outro, assim satisfazendo às necessidades e anseios dos consumidores finais.

O presente trabalho tem a finalidade de nos fornecer informações sobre as atividades desenvolvidas na área de distribuição física da empresa Cervale. Detectando os processos, os quais a empresa utiliza ou deveria utilizar para manter e/ou atender às exigências do mercado consumidor, bem como o porquê de buscar tal conhecimento.

Em seguida, serão expostos conceitos e informações sobre a logística, cadeia de suprimentos e, especialmente sobre a área de distribuição física. Onde a logística surgiu para preencher um vazio existente no âmbito de materiais, considerando atualmente que a distribuição física está voltada para uma idéia global mais ampla e integrada no lugar de considerar a empresa como um conjunto de funções executadas independentemente por direções especializadas, formando assim, uma estreita inter-relação para alcançar os objetivos comuns.

A distribuição física inclui todas as funções que supõem transportes de produtos no espaço ou no tempo, desde os pontos de armazenamento até os consumidores. De forma resumida, pode-se dizer que o marketing cria uma demanda e atraem os clientes para determinado produto, com algum valor; a fabricação mediante o emprego de determinados materiais proporciona-nos esse produto e, finalmente a distribuição física dá valor ao espaço e ao tempo, situando os materiais e o produto no lugar e momento adequados. Concluindo que a distribuição física é a principal linha de união e das atividades de fabricação e a criação de demanda.

## 2. Problemática

Atualmente, as empresas operam em um ambiente altamente instável, onde as mesmas buscam cada vez mais alternativas para conseguir se manter no mercado globalizado e acompanhar a evolução. A concorrência entre as empresas tem exigido melhores níveis de serviços e produtos oferecidos aos clientes, passando as empresas a se preocuparem com a área de distribuição física, viabilizando meios para fazer as entregas mais rápidas, ter confiabilidade e segurança do produto.

Para tanto, acredito que a eficiência na distribuição de produtos é um fator predominante para o desenvolvimento da empresa, ou seja, para o seu sucesso, pois é através da distribuição que o cliente posiciona a imagem da empresa, positiva ou negativa. Pois a eficiência busca melhorar a maneira pelas quais as coisas devem ser feitas ou executadas, a fim de que os recursos, ou seja pessoas, máquinas, matéria-prima, sejam aplicados da melhor forma possível.

As empresas distribuidoras de cervejas, refrigerantes, etc., devem buscar atender de maneira adequada às necessidades da organização e do ambiente que a circunda, ou seja dos seus clientes, abastecendo assim seus estoques, fazendo com que não falem produtos para o consumidor final. No entanto, quais os processos que a empresa desempenha ou deveria desempenhar na área de distribuição para ter ou alcançar o nível de eficiência, assim mantendo seus produtos no mercado?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo Geral**

Verificar o nível de eficiência no departamento de distribuição da empresa Cervale.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Analisar se a empresa Cervale atende aos pedidos de acordo com a solicitação do cliente, quanto ao prazo de entrega, a qualidade e a quantidade;
- Identificar os métodos utilizados pela empresa na execução ou desenvolvimento das atividades de distribuição;
- Verificar o tipo de cliente predominante da Cervale.

#### 4. Justificativa

Com a atual globalização, o mercado está cada vez mais exigente, fazendo com que as organizações se despertem para os meios que as tornem diferenciadas da concorrência, e para enfrentar os desafios cada vez maiores que a própria natureza do negócio impõe, as empresas devem estar preparadas para continuar oferecendo serviços e produtos que atendam às necessidades dos clientes.

Devido aos vários obstáculos que as empresas distribuidoras enfrentam, como: distância, rodovias ruins (com isso, entregas atrasadas), dentre outros, elas precisam tomar alguns cuidados para não afetar a imagem da empresa, pois, segundo Ballou (1993), os produtos transportados podem estar indo para um novo suprimento dos estoques de um cliente ou para seu consumo direto, no entanto, entregas atrasadas ou mercadorias em más condições resultam em inconvenientes para o cliente, assim, a empresa deixa a desejar tornando os serviços prestados ineficientes, causando uma imagem negativa da empresa. Para tanto, a preocupação deste estudo é identificar os meios pelos quais a empresa utiliza ou deveria utilizar, para suprir as necessidades do mercado de maneira eficiente, eficaz e efetivamente. Buscando analisar se a clientela está realmente satisfeita com os serviços prestados, com isso, sabendo se os processos desempenhados pela empresa na área de distribuição atende aos objetivos almejados tanto pela própria empresa quanto pelo mercado consumidor.

Com o presente trabalho pretendo ampliar meus conhecimentos, pois é uma área que até então, tinha pouca compreensão, mas com o desenvolvimento deste, busco adquirir cada vez mais informações que venham me ajudar a crescer gradativamente, conhecendo fatores que possam melhorar o nível de eficiência quanto à realização da distribuição física de determinado produto, bem como conhecer os obstáculos, os quais não deixam as empresas desempenharem suas atividades de forma eficaz.

## 5. Hipótese

Diante do estudo proposto, acredito que a empresa de distribuição de cervejas e refrigerantes - Cervale, tem desempenhado dentro do mercado de maneira eficiente a distribuição de seus produtos, para atender à procura do consumidor final, mas no mercado atual as exigências estão cada vez maiores, onde a concorrência às vezes oferece melhores serviços aos clientes, ou seja atendimento, fazendo com que a empresa (Cervale) não consiga atingir seus objetivos que é ter uma grande parcela do mercado da região do Vale de São Patrício. Assim sendo, a empresa Cervale busca investir na capacitação de seus funcionários, na tecnologia dentre outros, para atender da melhor maneira possível às exigências do mercado consumidor.

Com base no referencial teórico, as possíveis respostas para o problema proposto são:

- a identificação da satisfação dos clientes quanto à distribuição da empresa, assim podendo planejar procedimentos que amenize a situação;
- a empresa saberá se os procedimentos utilizados para entrega dos produtos são suficientemente adequados para realizá-los com eficiência e eficácia, ou se faz necessário melhorar tais métodos;
- a organização poderá confrontar os serviços de entregas realizados com os planejados;
- a empresa terá resultados quanto aos produtos mais consumidos, assim podendo ter um melhor controle de estoques;
- crescimento gradativo da organização, pois com os resultados da coleta de dados, a mesma poderá fazer um planejamento, o qual venha aumentar as vendas, assim obtendo maior retorno de capital.

## 6. Metodologia

Nas organizações existe uma infinidade de informações que podem ser utilizadas e detalhadas propiciando assim, um ambiente favorável para o uso de técnicas na pesquisa, mostrando de forma clara os objetivos.

O objeto de estudo foi a empresa Cervale a qual se estabelece na Av. Bernardo Sayão, Centro em Ceres-GO., atuam no ramo de vendas de cervejaria (Cervejas e refrigerantes em geral).

A pesquisa utilizada neste estudo foi de caráter exploratório, pois de acordo com Samara e Barros (1997) , esse tipo de pesquisa tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade e nelas procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado. Como também pesquisa bibliográfica, onde através de obras embasei o meu estudo. Buscando informações necessárias sobre o mercado consumidor, concorrentes, produtos, etc..

A pesquisa foi qualitativa, segundo Mattar (1993), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo. A qual proporcionou descobrir fatores que influenciam o desempenho da empresa na área de distribuição física junto à demanda e às exigências do mercado.

O método utilizado para essa pesquisa foi o estudo de caso, conforme Mattar (1993) envolve exame de registro existente, observação da ocorrência do fato, entrevista estruturada, etc.. Observando os detalhes do ambiente de distribuição da empresa.

Foram colhidos dados em alguns clientes da Cervale na região do Vale de São Patrício, em relação aos serviços de distribuição da empresa supracitada. Onde levantei informações através de entrevistas com questionários de perguntas semi-abertas (conforme anexo X), que para Samara e Barros (1993), a pergunta semi-aberta é a junção de uma pergunta fechada a uma pergunta aberta em que o entrevistado respondeu às opções propostas e depois justificou sua resposta. As quais tiveram a finalidade de buscar informações que poderão ser base de respostas para o problema em questão, onde foram analisados, considerando vários fatores como: a localidade, tipo de estabelecimento, dentre outros.

A pesquisa foi feita através de amostra aleatória, onde ela foi realizada entrevistando de 2 a 4 clientes (unidades) da empresa Cervale, aleatoriamente, de algumas cidades da região do Vale de

São Patrício, pois com esse processo busquei obter informações reais da região que a empresa atua. Realizou-se a mesma no período de fevereiro a março de 2005.

Após a coleta dos dados, os mesmo foram classificados de maneira sistemática. Onde foram feitas análises, interpretando-os minuciosamente, disponibilizando-os em gráficos (anexo XII) para facilitar a compreensão e análise dos resultados.

## 7. Caracterização da Empresa

### 7.1. Negócio

Distribuição de bebidas (cervejas, refrigerantes, sucos, isotônicos e águas) em geral, atuando na intermediação entre os fabricantes de bebidas e outros elos da cadeia logística (representantes; varejistas) até o consumidor final.

### 7.2. Missão

Excelência em logística e prestação de serviços promovendo crescimento social.

### 7.3. Visão

Concentrar toda energia e ação dos departamentos, para alcançar o 1º lugar de melhor revendedora de bebidas do centro-oeste no ano de 2005.

### 7.4. Objetivo Estratégico

- Atender o maior número possível de clientes com eficiência e eficácia em todos os departamentos, atendendo às exigências da Ambev;
- Manter a liderança do mercado em que atua.

### 7.5. Valores

a) **Honestidade** – A empresa Cervale é honesta em tudo que faz, tendo um relacionamento franco e honesto com os clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.

b) **Desenvolvimento Pessoal** – Busca o crescimento dos colaboradores que trabalham na empresa, dando oportunidades para aprender e ficar exposto a novas experiências, assim compartilham a responsabilidade e proporciona autonomia às pessoas a investir em seu próprio desenvolvimento.

c) **Reconhecimento** – A empresa acredita e busca um ambiente de trabalho positivo que promova a motivação e o comprometimento dos colaboradores; assim reconhecendo a dedicação ao trabalho das pessoas, celebrando seus sucessos e encorajando-os.

d) **Dinamismo** – A organização está sempre desenvolvendo um trabalho dinâmico, exigindo rapidez, antecipando necessidades e propondo soluções adequadas; sendo flexíveis para fazer ajustes de acordo com os diferentes cenários do mercado.

e) **Justiça** – A empresa trata as pessoas de forma justa, esforçando para ouvir e entender os outros antes de agir. Acreditando que a diversidade ajuda a companhia a crescer e por isso, oferece oportunidades iguais, independente de raça, sexo, idade, religião, etc..

f) **Desafios** - Melhoria contínua dos processos e serviços, pois a criatividade é a chave para atender e exceder às expectativas dos clientes e proporcionar vantagem competitiva.

g) **Realização** – É orientada para resultados e realizações, que acredita que a atitude de buscar a vitória é a base da satisfação da organização. Cumprindo os compromissos, sempre tendo em mente a necessidade de superar os limites.

h) **Coragem** – Os riscos devem ser calculados, defendendo aquilo que a empresa acredita. Permitindo que as pessoas tomem decisões, mesmo que sejam erradas, mas que aprendam com elas.

i) **Comprometimento** – Os colaboradores devem ser parceiros da organização, buscando sempre estar comprometidos com os objetivos e estar sempre melhorando a prestação de serviços.

## 7.6. Mix de Produtos

A organização possui um mix muito grande de produtos, dentre os quais podemos relacionar: Skol, Caracu, Antarctica, Bohemia, Pepsi, Guaraná, Soda limonada, Água Tônica, Kronenbier, Água Cristalina, Água com Gás, Chopp Antarctica, Brahma, Sukita, Lipton, Gatorade e suas ramificações.

## 7.7. Principais Concorrentes

A empresa Cervale possui como principais concorrentes às seguintes organizações:

- Distribuidora Schin ( Cervejas e Refrigerantes Schincariol);
- Refrescos Bandeirantes (Refrigerantes Coca-cola e Cervejas Kaiser);
- Disbem (Refrigerantes American Cola, Cervejas Colônia, dentre outras).

## 7.8. Participação de mercado

A Cervale detém a seguinte participação de mercado na região do Vale de São Patrício ao ano (a.a.).

**Tabela 1 – Mercado de Cervejas**

| <b>CERVEJAS</b>   |                       |            |                             |            |
|-------------------|-----------------------|------------|-----------------------------|------------|
| <b>Empresas</b>   | <b>Volume Lts/ano</b> | <b>%</b>   | <b>Vlr (a.a.)<br/>(R\$)</b> | <b>%</b>   |
| Cervale           | 8.534.016             | 62,7       | 41.133.957,12               | 86,83      |
| Dist. Schin       | 4.202.496             | 30,9       | 5.421.219,84                | 11,44      |
| Ref. Bandeirantes | 328.320               | 2,5        | 279.072,00                  | 0,59       |
| Outras            | 536.832               | 3,9        | 536.832,00                  | 1,14       |
| <b>Total</b>      | <b>13.601.664</b>     | <b>100</b> | <b>47.371.080,96</b>        | <b>100</b> |

Fonte: Empresa

**Tabela 2 – Mercado de Refrigerantes**

| <b>REFRIGERANTES</b> |                       |            |                             |            |
|----------------------|-----------------------|------------|-----------------------------|------------|
| <b>Empresas</b>      | <b>Volume Lts/ano</b> | <b>%</b>   | <b>Vlr (a.a.)<br/>(R\$)</b> | <b>%</b>   |
| Cervale              | 4.024.512             | 27,7       | 8.987.564,16                | 33,3       |
| Dist. Schin          | 364.608               | 2,5        | 754.738,56                  | 2,8        |
| Ref. Bandeirantes    | 3.922.560             | 27         | 9.492.595,20                | 35,2       |
| Outras               | 6.236.928             | 42,8       | 7.733.142,72                | 28,7       |
| <b>Total</b>         | <b>14.548.608</b>     | <b>100</b> | <b>26.968.040,64</b>        | <b>100</b> |

Fonte: Empresa

**Tabela 3 – Mercado de Sucos**

| <b>SUCOS</b>      |                       |            |                             |            |
|-------------------|-----------------------|------------|-----------------------------|------------|
| <b>Empresas</b>   | <b>Volume Lts/ano</b> | <b>%</b>   | <b>Vlr (a.a.)<br/>(R\$)</b> | <b>%</b>   |
| Cervale           | 23.364                | 27         | 53.737,20                   | 28         |
| Dist. Schin       | 8.328                 | 10         | 17.488,80                   | 9          |
| Ref. Bandeirantes | 17.760                | 20         | 40.848,00                   | 21         |
| Outras            | 37.656                | 43         | 82.843,20                   | 42         |
| <b>Total</b>      | <b>87.108</b>         | <b>100</b> | <b>194.197,20</b>           | <b>100</b> |

Fonte: Empresa

**Tabela 4 – Mercado de Águas**

| <b>ÁGUAS</b>      |                       |            |                             |            |
|-------------------|-----------------------|------------|-----------------------------|------------|
| <b>Empresas</b>   | <b>Volume Lts/ano</b> | <b>%</b>   | <b>Vlr (a.a.)<br/>(R\$)</b> | <b>%</b>   |
| Cervale           | 2.400                 | 8          | 1.440                       | 8          |
| Dist. Schin       | 5.508                 | 17         | 2.754                       | 15         |
| Ref. Bandeirantes | 10.044                | 31         | 5.524,20                    | 31         |
| Outras            | 13.740                | 44         | 8.244                       | 46         |
| <b>Total</b>      | <b>31.692</b>         | <b>100</b> | <b>17.962,20</b>            | <b>100</b> |

Fonte: Empresa

## 8. Cadeia de Suprimentos

Ao longo da década de 80, várias transformações influenciaram as relações de compra e venda entre as várias organizações que operam no mesmo canal de distribuição. A reestruturação das corporações 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 papel chave na mudança das relações de negócios entre empresas. A penetração cada vez mais rápida em novos mercados, ou a consolidação de uma certa posição em outros, passam muitas vezes pela adoção de novas estratégias gerenciais do processo de distribuição na cadeia de suprimentos.

De acordo com Lambert, Stock e Vantine (1998), todas as empresas participam de uma cadeia de suprimentos, desde as matérias-primas até o consumidor final. Até que ponto essa cadeia precisa ser administrada depende de diversos fatores, como a complexidade do produto, o número de fornecedores e a disponibilidade de matérias-primas.

Segundo Christopher citado por Lambert, Stock e Vantine (1998), a cadeia de suprimentos pode ser definida como a rede de organizações que estão envolvidas nos diferentes processos e atividades anteriores e posteriores que produzem valor sob a forma de produtos e serviços nas mãos do consumidor final.

Já Bertaglia (2003), afirma que a cadeia de suprimentos corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde), e para a data (quando), que os clientes e consumidores os desejarem.

Como afirma Martins e Alt (2003), os componentes da cadeia de suprimentos devem ser preparados para juntos maximizarem seu desempenho, adaptando-se naturalmente a mudanças externas e em outros componentes. Para isso, é necessário um alto grau de integração entre fornecedor e cliente, que como parceiros diminuem custos ao longo da cadeia (entre 10% e 30%) e tempo médio de estocagem (cerca de 50%). Por conseguinte as cadeias de suprimentos, assim como aconteceu com os seres vivos, só poderão continuar existindo se tiverem a capacidade de adaptação.

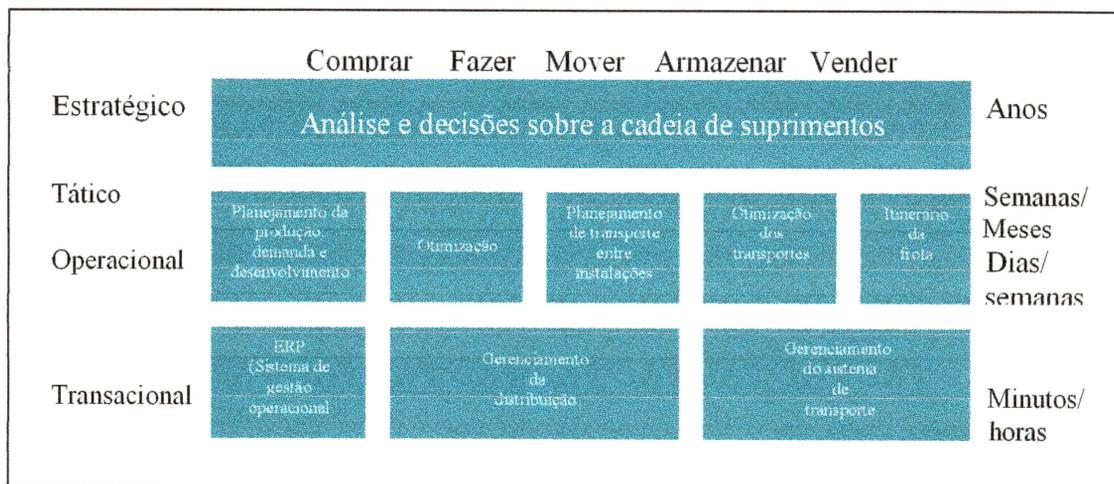
Todavia, o objetivo do gerente da cadeia de suprimentos é: - satisfazer rapidamente o cliente, criando diferencial com a concorrência; - minimizar os custos financeiros, pelo uso de

menos capital de giro e os custos operacionais, evitando desperdícios e reduzindo ao máximo, atividades que não agregam valor ao produto, tais como esperas, armazenamentos, transportes e controles.

Uma representação da cadeia de suprimentos é a que mostra a relação entre os níveis de planejamento e seus horizontes, o fluxo do produto e algumas ferramentas gerenciais envolvidas.

Figura 1.

**Figura 1 - A Supply Chain Representada**



Fonte: Martins, Petrônio G.; Alt, Paulo Renato C., 2003.

Em qualquer empresa alguns fatores são chaves para o sucesso da cadeia de suprimentos, como o foco intenso no cliente, uso avançado de tecnologia de informação, índices quantitativos de desempenho, times inter-funcionais e gerenciamento do fator humano (MARTINS; ALT, 2003).

Martins e Alt (2003) lembra ainda que a cadeia de suprimentos ideal não deve ser estática, baseada apenas em técnicas como demanda projetada e custos atuais, pois quando as condições iniciais mudam, a configuração da cadeia deve ser revisada. Quanto mais flexível à cadeia, menos sobressaltos, re-investimentos ou deslocamento de pessoal ela sofrerá. No entanto, as empresas, para garantir diferencial competitivo e sobrevivência, devem, cada vez mais, ter cadeias de suprimentos projetados para flexibilidade e eficiência de resposta.

Na empresa Cervale, a Cadeia de Suprimentos possui os seguintes processos: o responsável pela área operacional faz a marcação de carga para a puxada (busca de produtos, cervejas, refrigerantes), nas fábricas de Goiânia, Anápolis e Brasília. Essa marcação é feita através da extranet, onde a revendedora (Cervale) tem até às 11:00 hs, para fazer a marcação para a puxada dos próximos dias, a marcação é feita a cada dois dias. Após essa marcação, as fábricas tanto de

Goiânia, Anápolis e Brasília fazem a confirmação da puxada, informando os valores dos produtos requeridos e quantidade dos produtos disponíveis para atender às solicitações da revendedora, caso não tenha o produto solicitado na fábrica, ela permite a escolha de outro produto para a revendedora, e caso esta não proceda à escolha, são colocados produtos que têm mais saídas, em substituição daqueles produtos que estavam em falta, a fim de complementar a carga da carreta, a qual é composta de 22 palets. As fábricas, supracitadas, produzem alguns produtos referenciados, sendo que outros são originados de outras filiais, localizadas em outros Estados. Cumpre, ressaltar, que todas as fábricas citadas são pertencentes ao Grupo AMBEV.

De acordo com Bertaglia (2003), antes de melhorar a cadeia de abastecimento, o profissional da área precisa entender como a empresa está organizada e como se comporta o processo de abastecimento. Esse entendimento está relacionado aos requerimentos provenientes dos consumidores, clientes e fornecedores, às informações sobre como movimentar, manusear e armazenar os produtos, como essas informações são usadas e como fluem no processo.

### **8.1. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**

Atualmente, as organizações empresariais estão buscando alternativas para ser uma organização ágil em todos os seus sistemas e procedimentos. E o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um fator chave para que a organização seja mais veloz e confiável. Segundo Lambert, Stock e Vantine (1998, p.827) a Supply Chain Management é definida como transcrito a seguir: “Supply Chain Management é a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente”.

De acordo com Christopher (2002), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é significativamente diferente dos controles clássicos de materiais e de fabricação em quatro sentidos:

“1º - Ele vê a cadeia de suprimentos como uma entidade única, em vez de confiar responsabilidade fragmentada para áreas funcionais, tais como compras, fabricação, distribuição e vendas;

2º - Relata que a cadeia de suprimentos deriva diretamente da primeira: ela requer – e, ao final, depende da tomada de decisão estratégica. O suprimento é um objetivo compartilhado por praticamente todas as funções na cadeia e tem significado estratégico particular devido ao seu impacto sobre os totais e participação de mercado;

3º - O gerenciamento da cadeia de suprimentos fornece uma perspectiva diferente sobre os estoques que são usados como mecanismo de balanceamento, como último, não primeiro recurso;

4º - O gerenciamento da cadeia de suprimentos exige uma abordagem de sistemas e a chave é a integração”.

Já Martins e Alt (2003, p.287) conceituam o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos como:

*O gerenciamento da cadeia de suprimentos 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.*

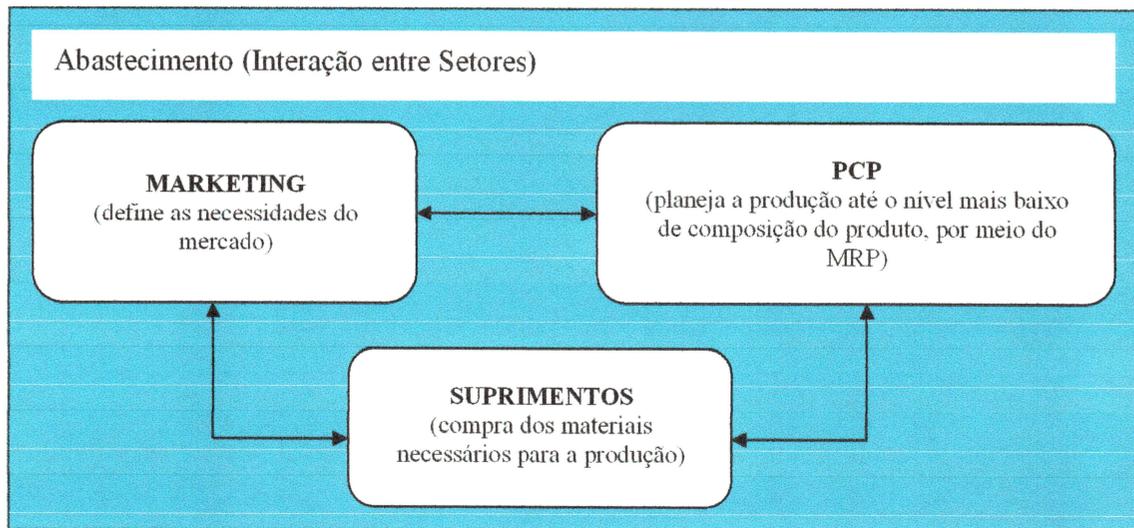
O gerenciamento da cadeia de suprimentos na empresa Cervale é feito tanto pelo setor de vendas como o de operações, pois a mesma demanda informações precisas sobre as vendas realizadas em determinado período, sem essas informações o setor operacional que realiza as marcações, poderá efetuar marcações de produtos indesejados, provocando conflitos e acúmulo de estoques desnecessários, o que por sua vez prejudica a correta gestão do capital de giro da empresa. Desta forma, a interação entre os setores torna o gerenciamento mais eficiente e eficaz, contribuindo para uma melhor gestão das operações da empresa.

## 8.2. Gerenciamento Integrado da Cadeia de Suprimentos

Os suprimentos ou abastecimentos podem originar problemas ou soluções. Problemas devido ao volume de estoque indesejado, que deve ser escoado o mais rápido possível; e soluções para alavancagem das operações, o negócio em si. Necessitando assim, da interação tanto interna como externa de todos os seus processos.

O suprimento compreende a interação de vários setores da organização, a seguir alguns, *Quadro 1.*

Segundo Martins e Alt (2003), o gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos tem escopo amplo, incluindo fornecedores, operações internas de transformação, estocagem e distribuição, atacadista, varejista e consumidores finais. A empresa que não possui um sistema de informações sofisticado, eficaz e não burocrático, a cadeia emperra, e o tempo de fluxo (lead time) se alonga, afetando custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e impedindo a rapidez da inovação.

**Quadro 1** – Suprimentos e a interação entre os setores

Fonte: Martins, Petrônio G.; Alt, Paulo Renato C., 2003.

Segundo Martins e Alt (2003), o sistema de suprimento de cada empresa é função do sistema de produção empregado por ela, e esse sistema aumenta de complexidade à medida que aumenta o número de intermediários e mais críticos se tornam os mecanismos de controle e programação de entregas, já que os estoques funcionam como amortecedores de erros, os mesmos elevam os custos para a empresa.

No caso da empresa Cervale, o controle de estoques é primordial, pois ela trabalha com produtos acabados e atua como intermediária entre as fábricas e os clientes.

A tendência da Supply Chain no atual mercado globalizado é a consolidação de parcerias entre as organizações.

Segundo Christopher (2002), deve-se reconhecer que o conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos, nada mais é do que uma extensão logística. O gerenciamento logístico está primeiramente preocupado com a otimização de fluxos dentro da organização, enquanto que o gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si só não é suficiente, pois a integração deve ocorrer em todos os elos da cadeia logística, sejam eles internos e externos, desde o fornecedor até o consumidor final. O quadro 2, sugere que existe na realidade uma evolução desta integração a partir da posição completa:

*Estágio 1 - Independência funcional, onde cada função da empresa, como produção ou compra, faz suas próprias coisas em isolamento completo em relação às outras funções da companhia. Pode ser citado um exemplo em que a produção procura otimizar seus custos unitários de fabricação através de grandes lotes de produção, sem considerar o acúmulo de estoque de produtos acabados e desatenta*

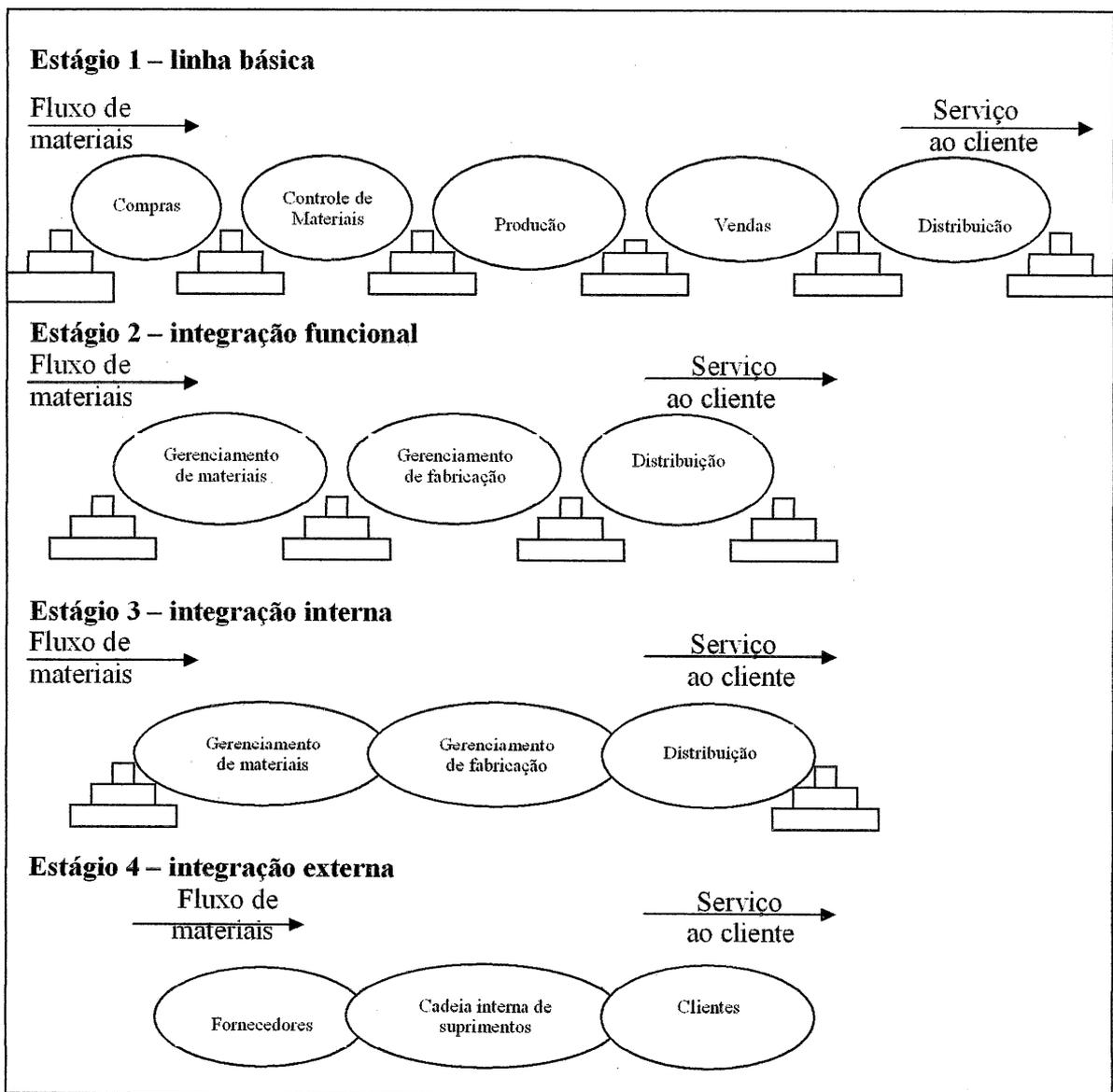
aos impactos que isto ocasionará sobre a necessidade de espaço no armazém e sobre o capital de giro;

*Estágio 2 - Já as companhias do estágio 2 reconheceram a necessidade de, no mínimo, um pequeno grau de integração entre as funções adjacentes, como por exemplo, o gerenciamento da distribuição e do estoque ou o controle de compras e materiais.*

*Estágio 3 - Neste estágio exige o estabelecimento e implementação de uma estrutura de planejamento de ponta a ponta.*

*Estágio 4 - E no estágio 4 vê a companhia como parte de um canal de informação global, que atinge o valor adicionado ótimo, em termos das exigências de cada cliente, enquanto maximiza o lucro da cadeia de suprimento total.*

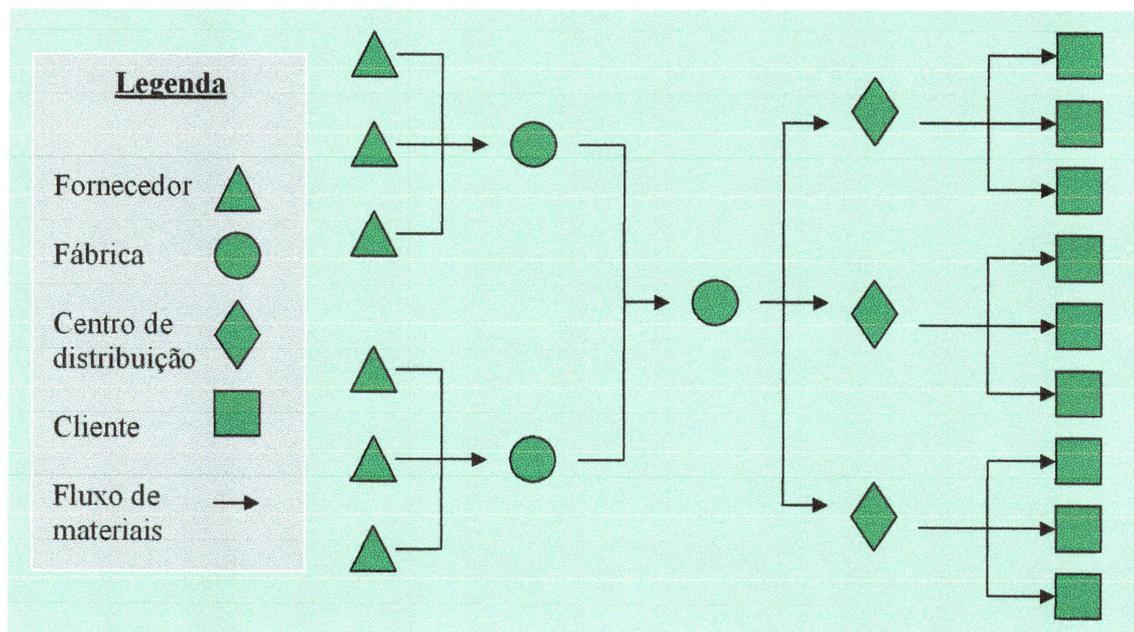
## Quadro 2 - Atingindo uma cadeia de suprimentos integrada



Fonte: Christopher, Martin, 2002.

Segundo Bertaglia (2003), a tecnologia da informação e a inovação tecnológica tornam possível um futuro no qual a cadeia de abastecimento ou suprimento possa ser realmente integrada. A seguir, um modelo de cadeia de suprimentos integrada apresentando o fluxo de materiais e as diferentes organizações que participam desse processo.

**Figura 2–** Cadeia de Suprimentos Integrada



Fonte: Bertaglia, 2003.

Nunca se falou tanto em atender às exigências dos consumidores como tem acontecido ultimamente, mas por outro lado, os consumidores nunca foram tão exigentes. Diante de tal acontecimento, novos conceitos estão sendo criados e empregados com êxito, para que essas exigências sejam supridas. Bertaglia (2003, p. 5) afirma que:

*O gerenciamento efetivo e apropriado da cadeia de abastecimento deve considerar todos os aspectos relevantes e as peças fundamentais do processo, de tal forma que seja o mais ágil possível sem comprometer a qualidade ou a satisfação do cliente, mantendo ainda o custo total competitivo.*

### 8.3. Características da Cadeia de Suprimentos Integrada

De acordo com Bertaglia (2003), muitos modelos de cadeias de suprimentos são extremamente complexos, e é fundamental identificar a quantidade de fornecedores e clientes. Além disso, saber onde eles estão localizados e a importância de cada um deles em termos de volume de compras e vendas. A seguir, algumas características para entender melhor a cadeia de suprimentos.

**Quadro 3 - Localização**

| <b>LOCALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES</b>   |  |
|---|--|
| <b>Conceitos</b>  | <b>Cervale</b>   |
| <p>O posicionamento geográfico dos locais tem implicações importantes nos custos e nos fluxos logísticos. No entanto, as instalações devem sempre considerar a localização dos clientes e fornecedores e as facilidades de transportes.</p> | <p>Na empresa que está sendo realizado o estágio, possui uma localização estratégica, onde fica bem posicionada, facilitando tanto a puxada (busca de produtos nas fábricas) como o escoamento da mercadoria nos devidos pontos-de-vendas.</p> |

**Quadro 4 - Distribuição**

| <b>DISTRIBUIÇÃO FÍSICA</b>  |  |
|---|--|
| <b>Conceitos</b>  | <b>Cervale</b>   |
| <p>Produtos e materiais são movimentados ao longo da cadeia de suprimentos, fluindo dos fornecedores para as plantas, delas para os centros de distribuição e daí para os clientes, dependendo do modelo estabelecido pela empresa. É necessário identificar como e por quem esses materiais e produtos são movimentados e a eficiência com que são realizadas as movimentações, pois a distribuição física tem impactos importantes não somente em custos, mas também na qualidade dos serviços prestados, principalmente no cumprimento da entrega dos produtos aos clientes.</p> | <p>Na Cervale, a distribuição é realizada com frotas próprias, assim tornando fácil o controle das entregas e das puxadas dos produtos acabados nas fábricas, que buscam em outras fábricas os produtos que não produzem, para complementar o mix de produtos; e essas outras fábricas adquirem a matéria-prima para transformá-las em produto acabado (Cervejas, refrigerantes, sucos etc.) e fornecer para as que solicitarem.</p> |

**Quadro 5 - Estoques**

| <b>ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES</b>   |  |
|--|--|
| <b>Conceitos</b>   | <b>Cervale</b>   |
| <p>A administração dos estoques deve receber atenção especial, uma vez que podem ser armazenados em diferentes etapas do processo, apresentando características diversas, como a matéria-prima, produto semi-acabado, produto acabado ou produto com valor agregado para o cliente e consumidor. A visão departamentalizada ou segmentada da organização pode oferecer restrições quanto à identificação do volume real de estoque existente. Dessa forma, o controle do estoque é fundamental para a redução do nível de capital investido.</p> | <p>Na empresa observada, o controle de estoque é realizado de maneira que não falem estoques para os clientes e não exceda o estoque da organização, pois a mesma trabalha com produtos acabados, que agregam valor para o cliente e o consumidor.</p> |

**Quadro 6 - Transporte**

| <b>MODO DE TRANSPORTE</b>   |   |
|---|---|
| <b>Conceitos</b>  | <b>Cervale</b>  |
| A forma como o material ou o produto será transportado depende das vantagens e desvantagens relacionadas à infra-estrutura de transporte, ao volume a ser transportado, aos canais logísticos existentes, à confiabilidade da entrega e aos custos de movimentação entre outras análises. | O modo de transporte utilizado pela Cervale é o rodoviário, apesar dos custos serem mais caros, mas a infra-estrutura da região em que a empresa atua não permite outro modo de transporte. |

**Quadro 7 - Informação**

| <b>FLUXO DE INFORMAÇÃO</b>  |  |
|---|--|
| <b>Conceitos</b>  | <b>Cervale</b>   |
| Este fluxo está extremamente ligado ao movimento físico de produtos e materiais. Todo o processo se relaciona intimamente: processamento de pedidos, estimativas de vendas, planejamento de produção, compras e aquisições, capacidades, armazenagem e manuseio. Por essa razão, a tecnologia da informação desempenha, nos dias atuais, um papel fundamental, proporcionando uma maior confiabilidade ao processo, pois informações erradas levam as movimentações erradas. O entendimento do fluxo de informações permite identificar as informações que realmente agregam valor ao processo, de modo que se possam descartar aquelas que não somam, aumentando a velocidade e a confiabilidade das transações. A relação custo/benefício para obter a informação é um aspecto relevante na análise. As organizações devem estabelecer quais informações são prioritárias e fundamentais para administrar o negócio. Às vezes se investe demasiado na captura da informação, e sua utilização é apenas parcial. | A Cervale possui equipamentos sofisticados para que as informações fluem de acordo com as necessidades das mesmas, mas para isso precisa da colaboração dos funcionários. Pois necessita de informações precisas tanto da parte dos vendedores sobre as vendas realizadas, para assim processar os pedidos; dos motoristas e auxiliares sobre as entregas efetuadas, informando a empresa sobre as entregas que não foram realizadas, dentre outros; do pessoal do CPD (Centro de processamento de dados) para verificar se determinada rota necessita de recarga (dois veículos na mesma rota) como do pessoal responsável pela área operacional, os quais irão efetuar a marcação para a puxada e organizar a distribuição dos produtos nos pontos-de-vendas, sem essas informações coerentes, o desenvolvimento das atividades da empresa é afetado. Todavia uma atividade supre a outra. |

**Quadro 8 - Estimativas**

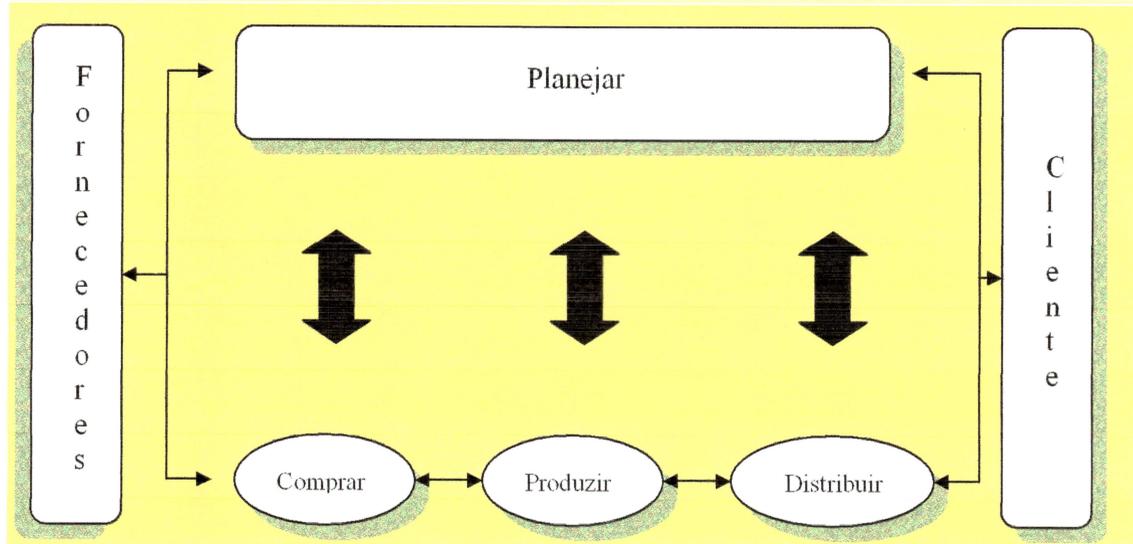
| <b>ESTIMATIVAS</b>  |  |
|---|--|
| <b>Conceitos</b>  | <b>Cervale</b>   |
| As previsões são elementos fundamentais na cadeia de abastecimento integrada. As organizações investem em tecnologia avançada e melhorias de processo a fim de obter melhores resultados com suas previsões. Ferramentas de informática e atitudes de colaboração entre as organizações que compõem a cadeia são extremamente úteis | A Cervale detém de tecnologias que ajudam no processamento das informações e que facilita o planejamento das estimativas para que possa obter resultados significativos, sem emperrar o desenvolvimento das atividades da organização. |

na obtenção de estimativas mais bem elaboradas e com precisão mais elevada. Devemos considerar que, quanto melhor é o planejamento, melhor e mais eficazmente a cadeia de suprimentos responderá, possibilitando que se proporcione um serviço melhor ao cliente.

### Quadro 9 - Relacionamentos

| <b>RELACIONAMENTOS</b>   |  |
|--|--|
| <b>Conceitos</b>   | <b>Cervale</b>   |
| <p>A cadeia de suprimentos é composta por diferentes organizações internas e externas, todas demandam forte relacionamento. Clientes, fornecedores de materiais e serviços, distribuidores, entre outros, envolvem fluxos de produtos, materiais e informações. A forma de trabalhar com essas organizações pode representar uma vantagem competitiva em relação à concorrência, dependendo da maneira que se definem os relacionamentos. A parceria deve definir as responsabilidades das partes e o foco final será sempre o atendimento ao cliente. O ponto interessante da cadeia de suprimentos é que ela atua como elemento de vantagem competitiva. Para tanto, é fundamental administrá-la eficazmente, pois seus modelos variam de acordo com as características do produto, o número de organizações envolvidas, a geografia, a infra-estrutura, e outros fatores.</p> | <p>Na Cervale o relacionamento entre os fornecedores pode ser considerado bom, havendo parceria. Mas o relacionamento com os clientes, às vezes se encontra em dificuldades devido ao preço elevado do produto, e por ser um produto de demanda elevada, os clientes sempre procuram adquiri-los. A empresa possui uma infra-estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades. As organizações que querem obter sucesso no mercado competitivo dependem extremamente do relacionamento que mantém com seus fornecedores para atender eficientemente a demanda requerida pelos clientes. O corpo administrativo e gerencial da empresa detém de flexibilidade e agilidade para responder às mudanças, que são constantes. E o entendimento da cadeia de suprimentos e de seus processos é fundamental para atingir os resultados almejados.</p> |

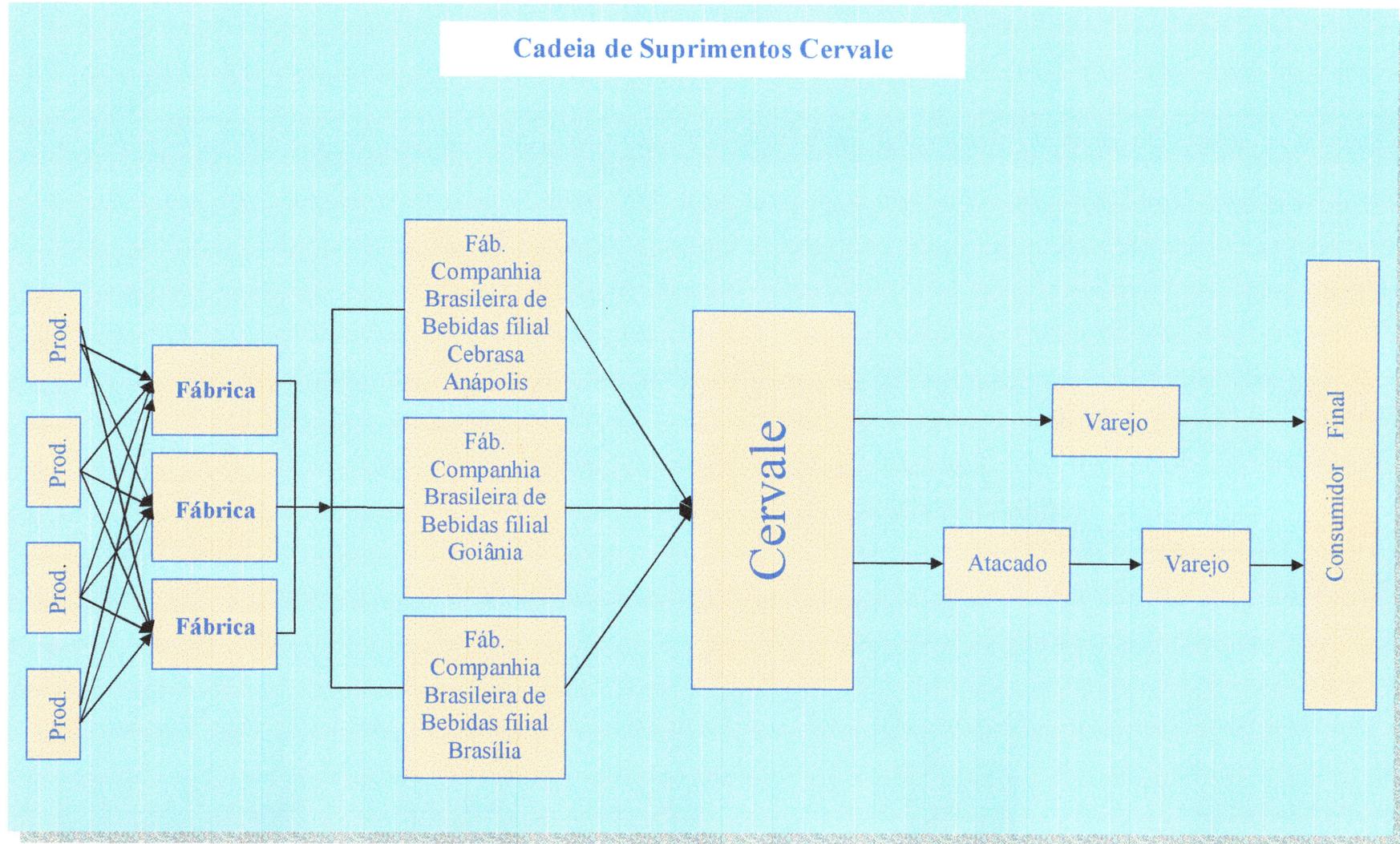
Bertaglia (2003), relata em sua obra que ao analisar a cadeia de suprimentos e seus processos, pode-se dividi-la em processos menores de acordo com os conceitos praticados pelo Supply Chain Council (entidade americana, finalidade estabelecer processos padronizados para a cadeia de suprimentos em seus diferentes segmentos). E a partir desta perspectiva, os elementos da cadeia podem ser: planejamento, compras, produção e distribuição. A seguir *Figura 3*:

**Figura 3** - Elementos da cadeia de abastecimento segundo o Supply Chain Council

Fonte: Bertaglia, 2003.

O gráfico 1, mostra como é constituída a cadeia de suprimentos da empresa Cervale. Seus fornecedores e o processo de como é feito a requisição e distribuição dos produtos oferecidos por ela.

Gráfico 1 – Cadeia de Suprimentos Cervale



## 9. Aspectos gerais da logística

A palavra logística tem vários significados, mas o sentido é o mesmo, considerando que “é uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando à redução de custos e ao aumento da competitividade” (VIANA, 2000, p.42).

No passado, a logística era pouco utilizada, mas a preocupação com a distribuição de mercadorias tem sido constante na história da economia. A velha administração logística está entre as mais velhas ciências administrativas, tendo começado com os primeiros líderes militares dos tempos bíblicos, que tinham suas armas primitivas com pontas de osso ou garras e caçavam seus alimentos e animais longe de casa. Segundo Ballou citado por Viana (2000, p. 45):

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

No entanto, a origem da logística é militar. Foi desenvolvido visando colocar os recursos certos no local certo e na hora certa, com um só objetivo vencer a batalha. Ao longo da história do homem, as guerras têm sido ganhas e perdidas através do poder e da capacidade da logística ou a falta dela. A logística teve mais ênfase no período da Segunda Guerra Mundial, a área de distribuição passou a ter grande importância, pois os exércitos necessitavam de equipamentos, comida e suprimentos em geral em locais e horas específicos, assim fazendo com que houvesse agilidade, segurança e confiabilidade na distribuição dos mesmos, atendendo-os na hora certa, no lugar certo e nas melhores condições possíveis. A distribuição física, desde então passou a ser um problema logístico para as empresas.

Atualmente, para vencer a batalha da globalização, na qual as organizações estão direta ou indiretamente envolvidas, procura-se delinear os objetivos, ferramentas e componentes estratégicos, táticos e operacionais do jogo logístico.

Segundo Martins e Alt (2003), no Brasil a logística apareceu nos anos 1970, por meio de um de seus aspectos: a distribuição física, tanto interna quanto externa. As empresas industriais e comerciais brasileiras viram-se diante da necessidade de abandonar o empirismo para abastecer mercados emergentes em um país de dimensões continentais e com uma malha de transportes incipientes. Até poucos anos atrás, o termo logística continuava associado a transportes, depósitos

regionais e atividades ligadas à venda. Mas hoje, as empresas brasileiras já deram conta do imenso potencial implícito nas atividades integradas de um sistema logístico, e dentro de estruturas organizacionais ainda não tão bem definidas, começam a utilizá-lo em grande escala.

Ballou (1993) afirma que, a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. Relata ainda que a logística é um assunto vital, é um fato econômico que tanto os recursos quanto os seus consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica. Além disso, os consumidores não residem próximos donde os bens ou produtos estão localizados. Onde a logística busca diminuir o tempo entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Segundo Lambert, Stock e Vantine (1998), a administração eficiente do fluxo de bens do ponto-de-origem ao ponto-de-consumo em nível macro (sociedade) ou em nível micro (empresa) exige planejamento, implementação e controle de uma gama de atividades de logística. As quais podem envolver matérias-primas (submontagens, peças, usinadas, materiais de embalagem, etc.); estoque de semi-acabados (produtos ainda não prontos para venda); e bens acabados (produtos para a venda a clientes intermediários ou finais).

No entanto, a finalidade da logística é proporcionar produtos e serviços, através dos quais serão atendidas às necessidades, desejos e demandas dos clientes.

## **9.1. Atividades de Administração da Logística**

De acordo com Ballou (1993), existem atividades de importância primária e de apoio (atividades adicionais que apóia as primárias) para atingir os objetivos logísticos de custo e serviços.

### **9.1.1. Atividades Primárias**

A denominação de atividade primária identifica aquelas que são de importância para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja, e essas atividades são consideradas primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da

logística ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística. São as seguintes:

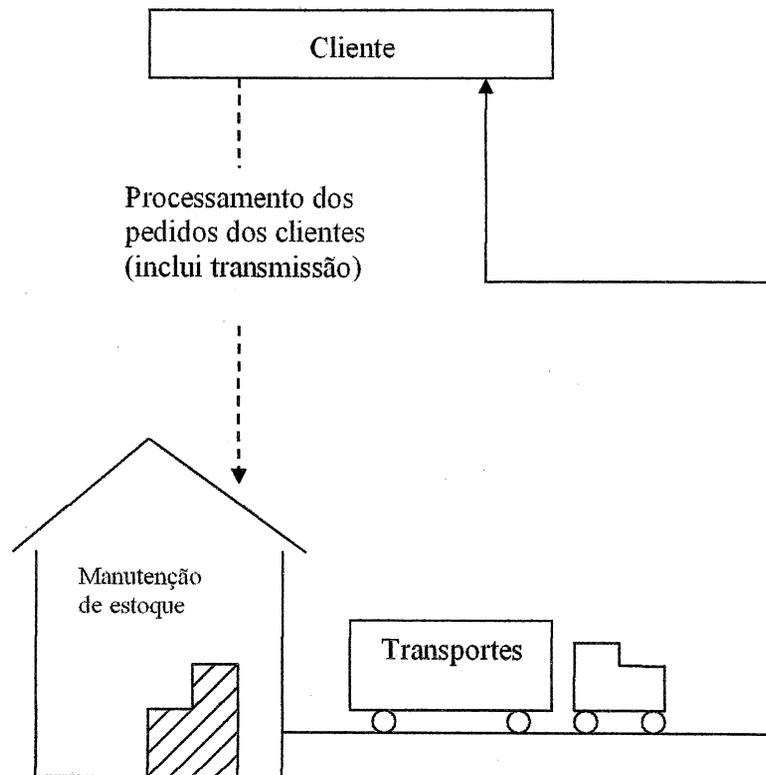
**a) transporte** – é uma das atividades logísticas mais importantes, simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. É essencial, pois nenhuma organização moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados para serem levados, de alguma forma, até o consumidor final. O transporte refere-se aos vários métodos para se movimentar matéria-prima, materiais, produtos e serviços, e os modais utilizados são: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e o aeroviário. Geralmente, essa atividade envolve decidir quanto ao método de transporte, aos roteiros e a utilização da capacidade dos veículos;

**b) manutenção de estoques** – para se atingir um grau razoável de disponibilidade do produto em face de sua demanda, é necessário manter estoques, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda. O uso de estoques, como regulador de demanda, resulta no fato de que, em média, ele passa a ser responsável por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos. Enquanto, o transporte adiciona valor de lugar ao produto, o estoque agrega valor de tempo. A grande preocupação da administração de estoques envolve manter seus níveis os mais baixos possíveis, e ao mesmo tempo, prover a disponibilidade desejada pelos clientes;

**c) processamento de pedidos** – é uma atividade logística primária. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes, em relação, principalmente, à perfeita administração dos recursos logísticos disponíveis. E também a atividade primária que dá partida ao processo de movimentação de materiais e produtos, bem como a entrega desses serviços.

Essas três atividades podem ser chamadas de “ciclo crítico de atividades logísticas”. Como mostrado na *figura 4*, o tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido. Qualquer operação logística é prover serviços por conseguir mercadorias para os clientes quando e onde eles quiserem, estas três atividades são centrais para cumprir esta missão.

**Figura 4** – Relação entre as três atividades logísticas primárias para atender clientes – o “ciclo crítico”.



Fonte: Ballou, Ronald H., 1993.

### 9.1.2. Atividades de Apoio

As atividades consideradas de apoio são aquelas adicionais, que dão suporte ao desempenho das atividades primárias, para que possamos ter sucesso organizacional, que é manter e criar clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total. Essas atividades de apoio são:

**a) armazenagem** – é o processo que envolve a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados, que podem ser internamente, na fábrica, como em locais externos, mais próximos dos clientes. Essa ação envolve fatores como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, equipamentos de movimentação, recuperação do estoque, projeto de docas ou baías de atracação, necessidades de recursos financeiros e humanos;

**b) manuseio de materiais** – está associado com a armazenagem e também à manutenção dos estoques. É uma atividade que diz respeito a movimentação do produto no local de estocagem, que pode ser tanto estoques de matéria-prima como de produtos acabados. Pode ser a transferência de materiais do estoque para o processo produtivo ou deste para o estoque de produtos acabados. Pode ser também a transferência de um depósito para outro ou para o ponto de despacho;

**c) embalagem de projeção** – a logística tem como objetivo movimentar produtos com toda a proteção e sem danificá-los além do economicamente razoável. Um bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir perfeita e econômica movimentação sem desperdícios. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes;

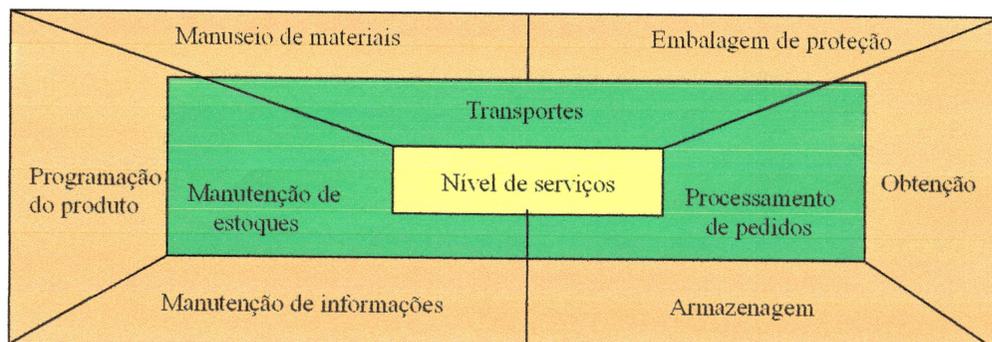
**d) suprimentos/obtenção** – é a atividade que deixa ao produto disponível, no momento exato para ser utilizado pelo sistema logístico. É o procedimento de avaliação e da seleção das fontes de fornecimento, da definição das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. É uma área importantíssima de apoio logístico e, também, um setor de obtenção de enormes reduções de custos da organização;

**e) planejamento/programação do produto** – refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas bem como quando, onde e por quem devem ser fabricadas. É a base que servirá de informação à programação detalhada da produção dentro da fábrica. É o evento que permitirá o cumprimento dos prazos exigidos pelo mercado;

**f) sistema/manutenção de informação** – é a função que permitirá o sucesso da ação logística dentro de uma organização para que ela possa operar eficientemente. São as informações necessárias de custo, procedimentos e desempenho essenciais para correto planejamento e controle logístico. Portanto, uma base de dados bem estruturados, com informações importantes sobre os clientes, sobre os volumes de vendas, sobre os padrões de entregas e sobre os níveis dos estoques e das disponibilidades físicas e financeiras que servirão como base de apoio a uma administração eficiente e eficaz das atividades primárias e de apoio do sistema logístico.

Relacionamento das atividades de apoio com as atividades primárias e o nível de serviço visado. *Figura 5.*

**Figura 5** – Relações entre as atividades logísticas primárias e de apoio e o nível de serviço almejado.



Fonte: Ballou, Ronald H., 1993.

Ballou (1993, p. 38) afirma que:

*Logística empresarial tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviços desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isso conseguido através da administração adequada das atividades-chave da logística - primária e de apoio.*

## 9.2. A Importância de uma Organização Logística Eficiente

Segundo Lambert, Stock e Vantine (1998), uma organização logística eficiente e capaz é vital para o processo estratégico gerencial. As empresas reconhecem que seus problemas, desafios, esforços atuais e espaço para progredir não pertencem à área de tomada de decisão estratégica, mas a outras áreas correlatas: estrutura (organizacional), processo de planejamento, pessoas e estilos. Em essência, cada uma pode ser considerada como um recurso estratégico importante e um ativo de longo prazo da empresa. Muitas empresas não têm empregado seus recursos estratégicos apropriadamente.

Lambert, Stock e Vantine (1998) afirmam que, tradicionalmente, as várias funções da logística estavam espalhadas pela organização, sem que um único executivo, departamento ou divisão se responsabilizasse pela administração de todo o processo de distribuição. Conforme descrita na *figura 6*.

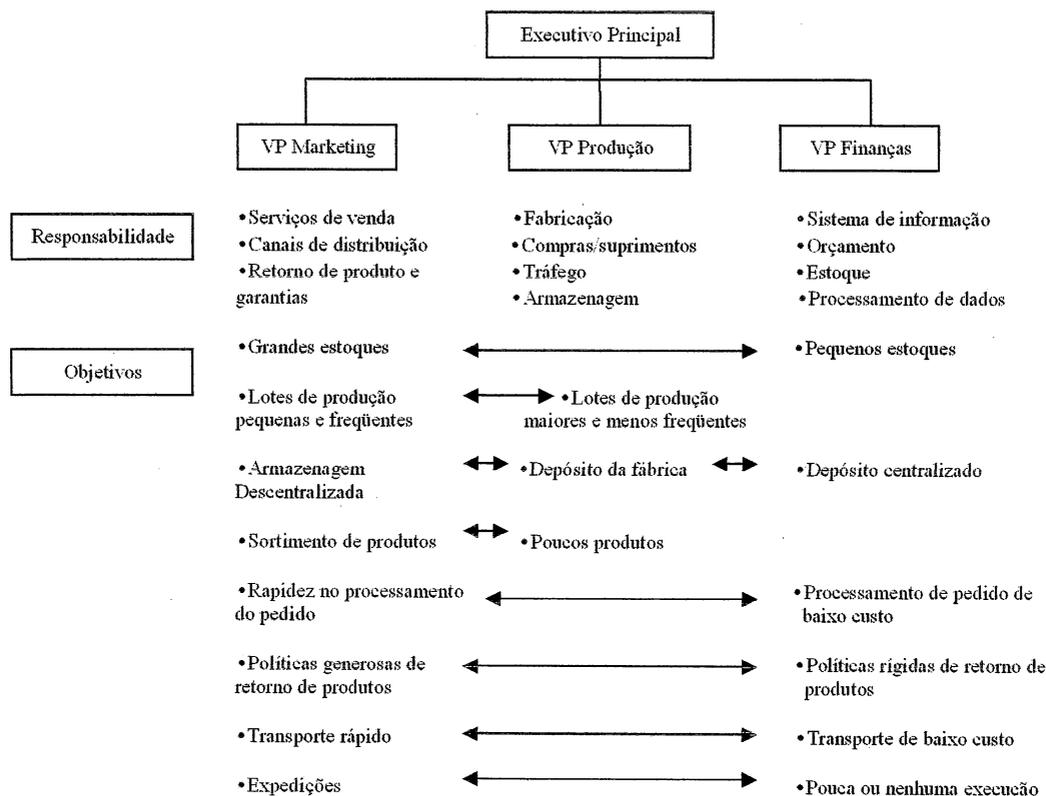
Para o autor, cada elemento da distribuição tende a se perder entre as outras atividades, a de marketing, finanças e fabricação. Ele também ressalta o inevitável conflito de objetivos que resulta deste tipo de organização. Além do conflito entre os departamentos, os conflitos entre eles. A falta de uma estrutura organizacional que combine as atividades logísticas sob um único executivo de alto escalão, indica uma falha na adoção e implementação do conceito de gerenciamento logístico integrado.

Entretanto, há poucos anos, existe uma tendência em integrar as funções logísticas sob responsabilidade de um executivo de grande poder dentro da empresa. Verifica-se que existe uma contínua expansão do controle do executivo de logística, que inclui transporte, armazenagem, estoques, processamento de pedido, embalagem, movimentação de material, previsão e planejamento e compras e suprimentos (*tabela 5*). A coordenação das várias atividades logísticas é crucial para o bem-estar da empresa. Merecendo destaque a afirmação:

*A administração logística integrada, ou seja, o controle central de todos os elementos logísticos – é o conceito do momento... As empresas estão se conscientizando de que podem obter vantagem competitiva tornando-se*

forneedoras do mercado. Através de práticas logísticas eficientes, durante um período de custos crescentes de energia, altas taxas de juros e outras restrições, esses fornecedores estão aperfeiçoando suas posições como membros efetivos da cadeia de valores agregados que satisfaz o mercado (LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1998, p.630).

**Figura 6 – Abordagem tradicional da administração logística**



Fonte: Lambert, Douglas M.; Stock, James R.; Vantine, J.G., 1998.

**Tabela 5 – Descrição de Cargo de um Executivo de Logística**

*Cargo:* Vice-Presidente de Logística

*Responsabilidade Geral:* Administração e controle da função logística e representação da área logística nos processos de tomada de decisão da empresa.

*Responsabilidades Específicas:* (Parcial – somente exemplos)

1. Contratar, organizar, treinar e motivar o pessoal necessário para atingir resultados superiores.
2. Desenvolver planos e orçamentos anuais para aprovação do Principal Executivo antes do início de cada ano fiscal. Desenvolver planos quinquenais e participar no processo de planejamento anual da empresa
3. Direcionar e liderar todas as atividades e operações logísticas relacionadas às metas da empresa, políticas da empresa e planos e orçamentos anuais.
4. Desenvolver e implementar abordagens mais eficientes em custo para distribuição de produto através de melhoria em produtividade e otimização de processos globais.
5. Trabalhar com outros departamentos para coordenar atividades; assegurando assim, um processo logístico econômico e eficiente. Liderar o desenvolvimento de novas abordagens relativas ao planejamento do estoque, serviço ao cliente e fluxo de produto.

*Responsabilidades detalhadas:* (Parcial – somente exemplos)

1. Desenvolver planos anuais e quinquenais.
2. Desenvolver o orçamento anual.
3. Autorizar gastos e despesas com o capital orçado.
4. Contratar e demitir funcionários.

5. Autorizar novos sistemas cujo impacto está limitando à logística.
6. Estabelecer rotas de transporte interno e externo.
7. Fazer auditoria e autorizar o pagamento de faturas de transporte.
8. Gerenciar a frota privativa, incluindo serviço para clientes que não pertencem à empresa.
9. Negociar com transportadoras.
10. Desenvolver melhores sistemas gerenciais, operar e controlar atividades.

*Outras Responsabilidades:* (Parcial – somente exemplos)

- Assessorar em seleção da fonte, embalagem e tomada de decisões sobre a quantidade do pedido com relação ao transporte interno.
- Assessorar as decisões sobre planejamento e serviço ao cliente, fornecer alternativas e avaliar o impacto sobre o custo.
- Assessorar os estudos sobre previsão de vendas fornecendo informações necessárias sobre as atuais formas de expedição e com que frequência os produtos são expedidos.

---

Fonte: Lambert, Douglas M.; Stock, James R.; Vantine, J.G., 1998.

### **9.3. Medindo a eficiência da organização logística**

Lambert, Stock e Vantine (1998), relatam que o desempenho organizacional pode ser medido com base a vários critérios. Dentre os quais pode incluir:

1. Flexibilidade – disposições em atacar problemas não usuais, novas idéias;
2. Desenvolvimento – treinamento e desenvolvimento de pessoal;
3. Coesão – poucas reclamações, ressentimentos e conflitos;
4. Supervisão democrática – participação do subordinado nas decisões do trabalho;
5. Confiabilidade – execução das tarefas sem a necessidade de revisão;
6. Delegação – delegação de responsabilidades pelos supervisores;
7. Barganha – negociação com outras unidades para favores e cooperação;
8. Ênfase em resultados – ênfase em resultados e não em procedimentos;
9. Montagem de Staff – flexibilidade do pessoal para executar os trabalhos;
10. Cooperação – responsabilidades e coordenação de trabalho com outras unidades;
11. Descentralização – decisões de trabalho tomadas em níveis mais baixos;
12. Conflito – com outras unidades devido às responsabilidades e autoridades;
13. Respaldo dos supervisores – os supervisores auxiliam os subordinados;
14. Planejamento – evitar perdas de tempo;
15. Produtividade – eficiência dentro do desempenho dentro da unidade;
16. Apoio – mútuo entre supervisores e subordinados;

17. Comunicação – fluxo de informação no trabalho;
18. Iniciação – iniciar melhoria nos métodos de trabalho;
19. Controle supervisionado – controlam progresso no trabalho.

No entanto, é necessário identificar as categorias de eficiência e desempenho, desenvolvendo dispositivos específicos de medição para avaliar o nível de eficiência atingido pela organização.

A Cervale, busca medir seu nível de eficiência através de relatórios e alguns critérios, como: flexibilidade, confiabilidade, controle supervisionado, iniciação, ênfase em resultados, comunicação, dentre outros.

#### **9.4. Tendência da Logística**

Um número cada vez maior de empresas estão se envolvendo em mercados internacionais através da exportação, licenças, joint ventures e filiais. Segundo Lambert, Stock e Vantine (1998), essa tendência deve continuar. Essa expansão do marketing global gera a necessidade de desenvolver redes de logística mundiais. Na medida que uma empresa expande-se além das fronteiras, os conceitos de administração integrada da logística e análise de trocas compensatórias de custo total, tornam-se mais complexos e difíceis de administrar.

Lambert, Stock e Vantine (1998) afirmam que no futuro, existe a expectativa de várias tendências ou eventos que terão impacto sobre as empresas já envolvidas em logística internacional ou que estejam prevendo tal envolvimento. Esses itens incluem:

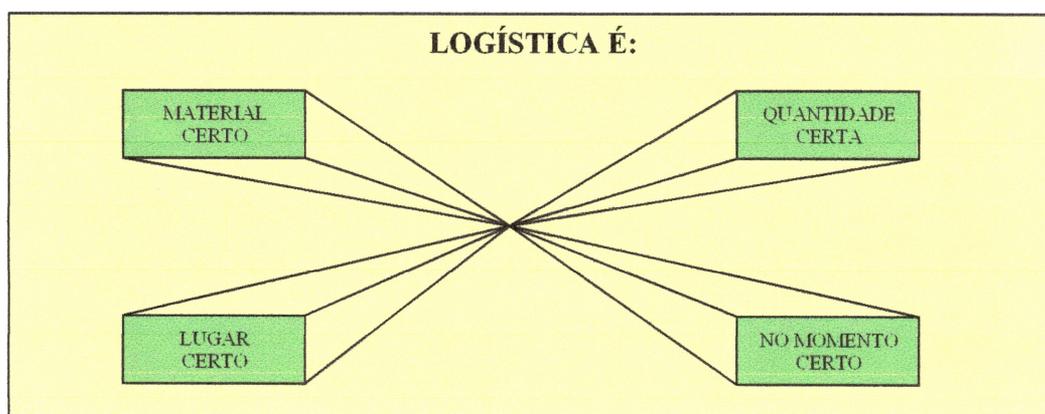
- Um número cada vez maior de executivos de logística com responsabilidade e autoridade internacionais.
- Expansão do número e do porte de zonas de comércio exterior.
- Redução do volume e crescente padronização da burocracia e documentação internacional, especialmente do conhecimento de embarque.
- Utilização crescente de armazéns em outros países de propriedade e controle da empresa exportadora.
- Crescente número de empresas menores em negócios de exportação com empresas grandes, utilizando licenças, joint ventures ou controle direto como meio de exportar para mercados internacionais.

- Integração vertical crescente em canais de distribuição, incluindo membros de países diversos (especialmente na aquisição de fontes estrangeiras de fornecimento para certas matérias-primas).

À medida que as empresas identificam mercados-clientes em países estrangeiros, devem estabelecer sistemas logísticos para proporcionar os produtos e serviços solicitados. A maior evolução importante na logística internacional é a sofisticação e especialização cada vez maior de executivos e departamentos globais de logística.

No *gráfico 2* é possível avaliar o dimensionamento da logística para as organizações e para a sociedade.

**Gráfico 2 – A logística**



O desempenho da operação logística da Ambev, em si, é até bem simples. Os revendedores (no caso a Cervale), coletam regularmente as caixas de bebidas em algumas fábricas, obviamente a mais próxima da área geográfica, a qual se chama puxada, feita através de grandes carretas. Em seguida armazenam os produtos em seu depósito, de onde partem os caminhões de distribuição aos pontos-de-venda. Na volta trazem os vasilhames para retorno à fábrica, na próxima puxada. O ritmo é ditado pela demanda, no verão, a revenda carrega um estoque mais encorpado e em épocas específicas como durante a copa do mundo, onde o consumo cresce de forma explosiva. Além de fazer promoções periódicas para aquecer às vendas e ganhar a concorrência.

## 10. Mapeamento das Competências Críticas

### 10.1. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do setor

Segundo Lobato Filho, Torres e Rodrigues (2003), as principais forças e fraquezas vão levar à identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) para a organização. Relatam também que a ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio, que precisam ser muito bem executadas para que a organização atinja seus objetivos. É preciso concentrar as energias da organização para que os FCS se transformem em pontos fortes. Assim, criando capacidades e gerenciando-as e os FCS de forma eficaz. Portanto, o desenvolvimento de capacidades estará orientado pela existência dos FCS, o desempenho insatisfatório de um FCS do negócio pode tornar-se uma fraqueza de que se aproveitarão os concorrentes para ultrapassar a organização e dominar o mercado. Ou, ao contrário, pode-se desempenhar tão bem uma dada atividade que essa capacidade pode alavancar uma série de estratégias vencedoras que propiciem vantagens competitivas sustentáveis.

Do ponto de vista de relacionamento com seus mercados e com o ambiente, apenas alguns poucos fatores respondem pela quase totalidade das possibilidades de sucesso de qualquer organização. Por mais que uma empresa possa ser eficiente nas suas diversas áreas operacionais, se ela estiver vulnerável em fatores-chave de sucesso, é muito provável que não consiga ter competitividade. Fatores-chave de sucesso são as habilidades especiais, organização e recursos que precisam estar disponíveis para que a empresa sobreviva e vença a batalha do mercado, ou seja, são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no mercado.

Esses fatores são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada setor. Os FCS têm, em geral, as seguintes características fundamentais:

- são poucos;
- têm grande importância para a organização;
- são diferenciadores entre organizações;
- têm grande influência sobre as relações da empresa com o ambiente, principalmente com os mercados atingidos ou pretendidos;
- são característicos do ramo ou categoria de produtos;

- podem estar distribuídos pelas diversas atividades operacionais da empresa, principalmente por aquelas que representam as partes mais significativas de seus processos operacionais;
- muitos dos FCS são relacionados às características da categoria de produtos em face das necessidades básicas dos consumidores/clientes e as utilidades percebidas por estes.

Recursos, tempo e atenção devem ser concentrados sobre os pontos que tornem a empresa mais competitiva (ou vulnerável) e esses pontos são os fatores-chave de sucesso:

- a identificação clara dos FCS será a base fundamental para o posicionamento estratégico da empresa;
- a abordagem por FCS potencializa a empresa para resultados significativos;
- essa análise por FCS fornece, também, um dos mais importantes instrumentos para comparação de uma empresa com a concorrência, tornando essa comparação extremamente objetiva e consistente.

Na realidade, os FCS se encontram nos aspectos fundamentais do relacionamento da empresa com o ambiente em que se insere, e podem decorrer diretamente desse relacionamento (por exemplo, no que se refere às pressões dos fornecedores), ou das operações básicas da empresa, ou das características da categoria de produtos consideradas importantes pelo mercado.

Os fatores críticos de sucesso da empresa Cervale podem ser considerados os seguintes: o tempo de entregas, a qualidade, o atendimento, distribuição, formas de pagamento, preço, propaganda, dentre outros.

Os FCS relacionados ao produto que a Cervale trabalha são: produto de boa qualidade; são produtos de adoração nacional, proporcionando prazer para os consumidores; a empresa possui uma boa localização, facilitando o acesso à mercadoria; possui um mix de produtos consideráveis dentre eles: Skol, Brahma, Antarctica, Caracu, Pepsi, Guaraná, dentre outros produtos e suas diversas ramificações.

Os FCS relacionados à estrutura logística e relações com o mercado são: busca eficiência nos canais de distribuição; sempre comunicando e divulgando o mix de produtos que trabalha; possui métodos que a Ambev orienta tanto para venda como para compras; busca barganhar com a clientela dentro das condições determinadas pela empresa, cumprindo exigências da Ambev.

FCS relacionados a tecnologias são: utilização de tecnologias atuais; garantia de fornecimento (dependência em relação a fornecedores e poder de barganha e pressão destes).

FCS relacionados a equipamentos especiais e ao porte e estrutura da empresa: velocidade de atendimento e pedidos; de adaptação a variações na demanda; disponibilidade de informações vitais; flexibilidade e capacidade de mudanças rápidas. Existem outros, mas estes são os principais.

Segundo Torres (1989), o questionamento do posicionamento estratégico da empresa precisa ser conduzido por um processo sistemático para efetivamente tratar de questões realmente estratégicas, daí a importância de se identificar os fatores-chave.

## 10.2. Pontos fortes / pontos fracos

De acordo com Lobato Filho, Torres e Rodrigues (2003), a força ou ponto forte de uma organização é uma característica interna que facilita o cumprimento de sua missão e objetivos. E a fraqueza ou ponto fraco é uma deficiência interna capaz de prejudicar o cumprimento de sua missão e objetivos. Avaliar as forças e fraquezas de uma organização é realizar o diagnóstico interno que ajuda a definir os tipos de estratégias que podem ser adotadas pela organização, isso porque, enquanto as oportunidades e ameaças indicam o que deve ser feito, as forças e fraquezas indicam o que pode ser feito.

**Tabela 6 - Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da Empresa Cervale.**

| FCS                     | Cervale | Dist. Schin | Ref.<br>Bandeirantes | Disbem |
|-------------------------|---------|-------------|----------------------|--------|
| Distribuição            | -       | I           | I                    | P      |
| Preço                   | -       | M           | I                    | M      |
| Formas de pagamento     | -       | M           | M                    | M      |
| Tempo de entrega        | -       | I           | I                    | P      |
| Qualidade               | -       | P           | I                    | P      |
| Atendimento             | -       | I           | P                    | I      |
| Propaganda (Divulgação) | -       | M           | I                    | P      |

M – melhor

I- igual

P- pior

De acordo com a tabela acima, a Cervale possui pontos positivos em relação aos concorrentes (como a distribuição, tempo de entrega, qualidade e atendimento), mas também possuem pontos negativos e que podem ser melhorados (propaganda, preço, formas de pagamento). Devendo ela a tomar cuidados em todos os fatores.

Lobato Filho, Torres e Rodrigues (2003), afirmam que diversas ferramentas podem ser aplicadas na realização dos diagnósticos internos: pesquisa de clima organizacional por meio de questionários ou entrevistas pessoais, brainstorming de forças e fraquezas, caixas de sugestões e reclamações, e avaliações de desempenho individual, de equipes e setores. Relatam também que é fundamental que a análise esteja amparada por um sistema de informação e monitoramento que, além de manter atualizadas as questões importantes para a gestão estratégica competitiva, forneça aos colaboradores um feedback sobre como o diagnóstico está sendo utilizado no melhor interesse da organização.

Segundo Lobato Filho, Torres e Rodrigues (2003), a avaliação estratégica realizada a partir da matriz Swot (Strengths, weaknesses, opportunities and threats) forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, são umas das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Na empresa Cervale são utilizados algumas ferramentas no diagnóstico interno, como caixas de sugestões e reclamações, e avaliações de desempenho individual, de equipes e setores, dentre outros; na empresa é realizado diariamente reuniões matinais, onde é discutido o desempenho positivo e negativo das atividades, assim corrigindo as falhas existentes para que não aconteça novamente, fazendo sempre planejamento para o dia ou a semana seguinte, assim melhorando o bom andamento dos trabalhos realizados na empresa. A seguir *quadro 10*, onde está relacionado a forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa Cervale numa Matriz Swot.

**Quadro 10** – Matriz Swot Cervale

| Forças   | Fraquezas  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança / imagem de mercado</li> <li>- Recursos Financeiros adequados</li> <li>- Instalações adequadas</li> <li>- Mão-de-obra capacitada</li> <li>- Única revendedora de tais produtos na região</li> <li>- Produtos de boa qualidade</li> <li>- Localização estratégica</li> <li>- geração de emprego, trabalho e renda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede de distribuição limitada</li> <li>- Alta rotatividade</li> <li>- Altos custos unitários</li> <li>- Falta de mão-de-obra no mercado</li> </ul>        |
| Oportunidades  | Ameaças  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças de hábitos do consumidor</li> <li>- Surgimento de novos mercados</li> <li>- Expansão de mercado</li> <li>- Mudanças na regulamentação da companhia</li> <li>- Surgimento de novos canais de distribuição</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças de hábitos do consumidor</li> <li>- Aumento de venda de produtos substitutos</li> <li>- Mudanças na regulamentação da companhia Ambev</li> </ul> |

## 11. Localização e Dimensionamento das Instalações

A organização na qual foi desenvolvida a pesquisa situa-se na Avenida Bernardo Sayão, nº 796, centro – Ceres – Goiás, fone: (62) 307-1365, cujo nome de fantasia é Cervale. A mesma fica próximo a BR 153, e é servida pelos serviços públicos de eletricidade, telecomunicações, água e esgoto. As instalações da Cervale ficam no centro da região do Vale de São Patrício, assim facilitando o escoamento dos produtos, onde ela abastece todo o mercado de cervejas das marcas Skol, Brahma, Antarctica, Caracu e suas ramificações e refrigerantes (Ambev), águas e isotônicos, na região citada acima. A Cervale possui uma ótima infra-estrutura, tanto a parte administrativa como a operacional, prédio amplo, arejado, assim buscado motivar seus colaboradores e atingir os objetivos almejados,

### 11.1. Estrutura para a distribuição

Para que uma empresa tenha uma eficiente distribuição física ela precisa ter estrutura para atender às exigências do mercado. Segundo Viana (2000), há várias formas para a estrutura física, mencionando as mais adequadas às condições e necessidades de nosso mercado, onde envolve e contempla os seguintes segmentos:

- a) **Depósitos** – recebimento, armazenagem e expedição de materiais;
- b) **Movimentação de materiais** – manuseio interno dos depósitos, movimentação interna e externa dos depósitos, terminais e centros de distribuição;
- c) **Transporte e fretes** – determinação de roteiros para utilização do serviço de transporte da forma mais econômica e eficiente;
- d) **Embalagens e acondicionamentos** – embalagens de proteção e acondicionamento, material de embalagem, serviços de carpintaria, mecanização de embalagem e enchimento;
- e) **Expedição** – preparação de carga, determinação das condições de transporte, carregamento, expedição e controle cronológico das remessas.

No entanto, esses são os segmentos que a estrutura da distribuição física envolve, na Cervale o segmento de embalagens não é utilizado, uma vez que trabalha somente com produtos acabados. Todas as demais áreas possuem estruturas adequadas para as atividades para as quais foram destinadas.

### 11.2 – Área operacional

A área operacional da empresa Cervale é composta por um galpão, denominado depósito, com 24m por 50m, além de uma sala, com 15m por 4m, reservada para guardar os “produtos para troca”; e uma outra com 15m por 16m, que é utilizada para guardar alguns vasilhames.

Dentro do depósito possui uma repartição, onde ficam dois banheiros, a sala do gerente, a sala do supervisor, e uma outra, na qual alguns funcionários a utilizam para fazer suas refeições e acertos, tem também um local com balcão utilizado para fazer treinamento com os funcionários (simulando as entregas).

Na área operacional cada produto do mix possui um local definido para ser armazenado, tanto os vasilhames quanto os cheios, assim facilitando o fluxo de carga e descarga. Do lado direito da sala do supervisor até o final do depósito é reservado para armazenar vasilhames (garrafeiras) de cervejas Skol, Brahma e Antarctica, como também os produtos cheios de Skol, Brahma, Antarctica, cervejas lata, refrigerante pet 2 litros, refrigerante lata e 600 ml.

Há também um local denominado “área de molho”, nesse local é armazenado os sucos e as águas, nele é feita a mistura dos produtos para completar o palete para fazer a carga das rotas, pois algumas rotas a demanda de certos produtos é pouca, assim faz-se a mistura desses produtos para formar o palete.

Na frente do local definido para armazenar os produtos supracitados ficam localizados o acesso à sala de produtos para troca e de vasilhames, e o local para guardar garrafeiras de cervejas que excedem os locais definidos, na mesma direção possui o bebedouro e dois murais.

Ao lado da área de treinamento fica localizado o local para armazenar os refrigerantes médios e cervejas 300 ml caracu.

E no centro do depósito é o local onde os caminhões e carretas ficam para fazer a carga e a descarga, e para a circulação das empilhadeiras, assim facilitando o fluxo dos mesmos. A contagem de estoque é feita manualmente, por um colaborador denominado conferente, o qual todos os dias faz a contagem do estoque que tem no chão e passa para o supervisor, onde o mesmo coloca os dados em uma planilha no computador, assim podendo visualizar o que tem no estoque e que irá chegar nas puxadas (busca de produtos na fábrica), cabendo ao supervisor atualizar os dados diariamente, fazendo o fechamento do estoque do dia, todavia o supervisor tem como fazer o controle do estoque, para que não falem produtos no depósito e nos pontos-de-venda.

## 12. Distribuição

A complexidade da economia moderna, representada pelo rápido avanço da tecnologia da informação e pela necessidade crescente de diminuir o espaço entre a compra e a entrega dos produtos e serviços, vem trazendo desafios para as organizações empresariais brasileiras. Esse desafio é cada vez maior na área de distribuição e entrega dos produtos já transacionados entre várias empresas, exigindo constante reposicionamento empresarial. Tal estratégia passa pela união de esforços para realizar uma distribuição mais eficiente e com menor custo, compartilhando a redução de custos, eliminação de pontos de estrangulamento, entre outras vantagens derivadas do trabalho em parceria.

Em meio à altíssima competitividade entre as organizações o fator distribuição física - atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos para suprir o mercado consumidor - se tornou um ponto determinante para o sucesso das mesmas, claro se devidamente utilizado. Merecendo destaque a afirmação:

*A distribuição é um termo empregado na manufatura e no comércio para descrever as extensas atividades relacionadas com o movimento eficiente de produtos acabados desde a linha de produção até o consumidor e, em alguns casos, inclui a movimentação de matéria-prima desde a fonte de suprimento até o começo da linha de produção (MOURA, 1989, p. 28).*

De acordo com Chiavenato (1991), a palavra distribuição pode ter diferentes significados, como: economia – para a teoria econômica a distribuição significa o processo de divisão do produto de toda atividade econômica entre os diversos fatores de produção (a natureza, o capital e o trabalho); administração mercadológica – para a mesma a distribuição tem o significado de movimentação dos produtos/serviços desde a fonte de produção até o ponto de consumo. Geralmente, a palavra distribuição física é utilizada como movimentação (transporte) de produtos.

Segundo Bertaglia (2003), a atividade de transporte gera fluxos físicos de bens e serviços ao longo dos canais de distribuição, e é responsável pelos movimentos de produtos utilizando modalidades de transporte que ligam as unidades físicas de produção até os pontos de consumo. São dois os parâmetros que influenciam as atividades de transporte:

**a) Distância** – é o trajeto do produto percorrido entre os pontos de produção e os de consumo;

**b) Tempo** – é o tempo necessário para percorrer a distância e disponibilizar o produto para o consumo.

Na empresa observada, os dois parâmetros citados acima são de suma importância, pois os produtos devem estar disponíveis assim que os clientes necessitarem, para que não afete a imagem da empresa, só que em determinados momentos, acontece de não ter o produto no depósito para atender às necessidades do mercado, e isso reflete na imagem da organização perante a sociedade.

Segundo Bertaglia (2003), a distribuição é um processo que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente. As atividades abrangem as funções de gestão e controle de estoque, manuseio de materiais ou produtos acabados, transporte, armazenagem, administração de pedidos, análises de locais e redes de distribuição, administração de frotas e fretes, separação de produtos, carga de veículos, entre outras. Relata também que o retorno de produtos em bom ou mau estado também é parte desse processo, embora em alguns segmentos, pouca atenção seja dada a essa função. A preocupação com o retorno de produto está começando a receber mais atenção, a partir do momento em que a consciência se volta também para o meio ambiente, sem mencionarmos os custos provocados na cadeia de abastecimentos, sejam as devoluções totais e parciais de produtos em bom estado, sejam devoluções de produtos vencidos ou obsoletos. O processo de distribuição tem sido foco permanente das organizações uma vez que os custos nele existentes são elevados e as oportunidades são muitas. Modelos de distribuição são discutidos a fim de obter-se a vantagem competitiva e colocar os produtos ao alcance dos consumidores. Merecendo destaque a afirmação:

*Distribuir é uma função dinâmica e bastante diversa, variando de produto para produto, de empresa para empresa. Dessa forma, a distribuição precisa ser extremamente flexível para enfrentar as diversas demandas e restrições que lhes são impostas, sejam elas físicas ou legais (BERTAGLIA, 2003, p.170).*

A vantagem competitiva de uma empresa pode estar na forma de distribuir na maneira com que faz o produto chegar rapidamente aos pontos-de-venda, na qualidade do seu transporte e na eficiência de entrega de um material ao cliente. O gerenciamento da distribuição vai além de meramente movimentar um produto de um determinado ponto a outro. É uma atividade fundamental no serviço de custo e qualidade desejados por consumidores e clientes (BERTAGLIA, 2003).

Para que a empresa tenha uma atividade de distribuição eficiente, ou seja meios, processos, procedimentos e métodos para se chegar aos objetivos, ela precisa ter controle, ou seja fazer

supervisão de tráfego e operações onde ela faz um estudo e define as possibilidades de uso de uma determinada linha. Como relata a transcrição abaixo:

*O analista da área de distribuição deverá apresentar periodicamente relatórios de forma sucinta dos prazos apresentados em confronto direto com os prazos teóricos, deverá constar também neste relatório às rotas de grande relevância, que surgem com maior frequência, dando assim possibilidade de decisões mais acertadas ao administrador do departamento em questão. (DIAS, 1993, p. 329).*

A Cervale possui esse controle, onde a pessoa responsável, analisa todos os relatórios gerados, assim tendo mais precisão em suas decisões.

A distribuição necessita de uma atenção especial seja a entrega do produto feita ao consumidor final, o varejista ou atacadista, onde ela era considerada uma fonte que gerava custos, mas “dentro do contexto empresarial, um dos conceitos aplicados à distribuição inclusive bastante acadêmico é ter o produto e/ou serviço certo, em lugar certo, na quantidade correta, no tempo certo e no menor custo”. (DIAS, 1993, p. 323).

Segundo Dias (1993), para que essa definição acima citada se tornar realidade é necessária um planejamento dentro do âmbito da distribuição que se refere a uma projeção para o futuro da atividade da empresa, a fim de conseguir quantificar a natureza e a extensão da demanda dos produtos dentro de um período futuro e após isso desenvolver um sistema que satisfaça de maneira adequada (eficiente) às demandas previstas. Quanto maior for o período de planejamento, em termos de tempo, entre a decisão e a implantação, mais importante se torna o planejamento da distribuição.

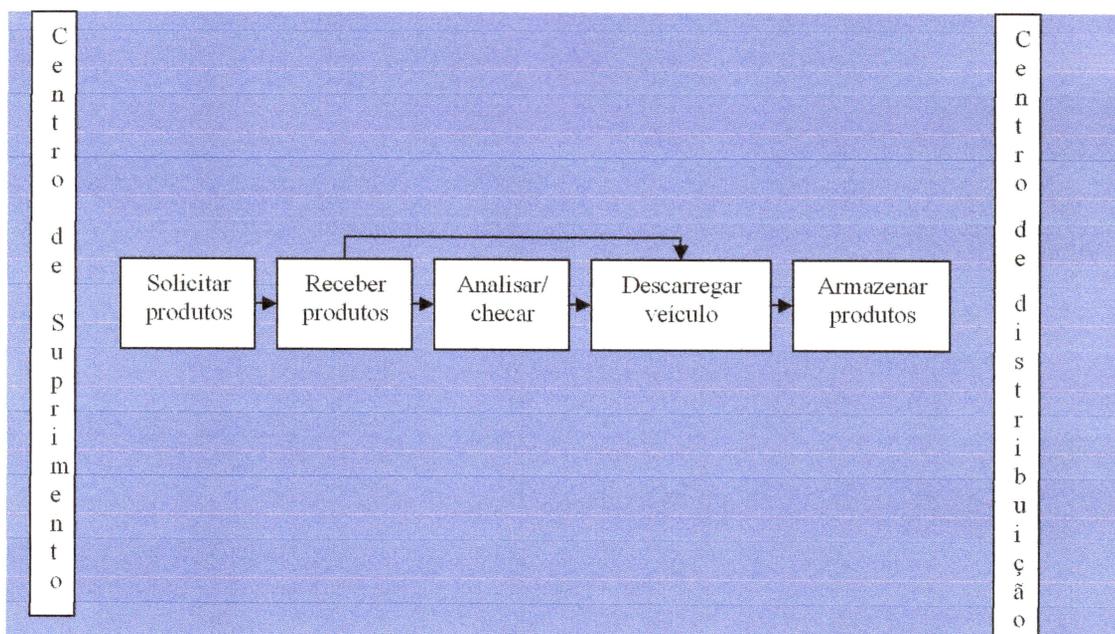
O sistema de controle da distribuição não deve ser ignorado, pois é a partir dele que a empresa tem o feedback é um monitor que indica claramente o quanto o sistema de distribuição está atendendo os objetivos almejados pela empresa e pelo cliente.

Na empresa que está sendo observada, é feita uma projeção dentro de um determinado período (uma semana) através de uma média em relação às vendas efetuadas na semana anterior para que não realize marcações que irão exceder os estoques, assim controlando as puxadas e a distribuição para os pontos de venda.

Segundo Bertaglia (2003), a distribuição física consiste em três elementos globais: recebimento, armazenagem e expedição.

**Recebimento** – Essa função inicia quando o veículo é aceito para descarregar um produto ou material que está destinado ao armazém ou centro de distribuição. O produto é contado ou pesado, e o resultado é comparado com o documento de transporte. Dependendo da origem e do tipo do produto, são necessárias análises de qualidade, por amostragem, que eventualmente podem ser feitas antes que o produto seja totalmente descarregado. A seguir *Figura 7*, um fluxo de processos que pode apresentar variações dependendo do produto tratado. No entanto, na grande maioria dos casos, o comportamento do recebimento é bastante similar ao apresentado.

**Figura 7** – Recebimento - elemento da distribuição física



Fonte: Bertaglia, Paulo Roberto, 2003.

#### Quadro 11 – Solicitação de Produtos

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| <p>O recebimento de produtos pressupõe procedimentos de alimentação de estoques baseados normalmente em ponto de pedido ou demanda firme, dependendo dos tipos de produção e distribuição adotados.</p> <p>Dois modelos na manufatura influenciam diretamente a alimentação do estoque: empurrar e puxar o produto.</p> <p><b>Empurrar</b> – Esse conceito está associado quase sempre a um ponto de pedido. Em função da demanda, o estoque vai sofrendo um decréscimo e quando atinge uma quantidade predefinida efetua-se o reabastecimento. O cálculo do ponto de pedido considera variáveis importantes, como tempo de transporte, tempo de produção e estoque de segurança.</p> <p><b>Puxa</b> – Está associado à demanda real. O estoque será reabastecido, e os produtos serão produzidos com base na necessidade ditada pelo consumo.</p> | <p>O modelo utilizado é o de empurrar, onde o estoque sofre um decréscimo de acordo com a demanda, chegando à quantidade mínima estabelecida, para assim efetuar a reposição do produto, mas devido alguns produtos que a empresa trabalha, ser de alto giro, esse reabastecimento é efetuado constantemente. Lembrando que a Cervale controla seu estoque de acordo com as vendas realizadas na semana anterior, a empresa não possui números reais mínimos em relação ao estoque, pois o mesmo é oscilante.</p> |

**Quadro 12 – Recebimento de Produtos**

| Conceitos   | Cervale   |
|---|---|
| A tarefa de receber o produto no armazém está relacionada à análise de qualidade, definição do local detalhado da armazenagem conforme critérios e regras estabelecidas pela empresa. O recebimento do produto é atividade importante no processo uma vez que é responsável diretamente pelo abastecimento do estoque físico. | Na organização observada a atividade de recebimento é realizada no depósito, onde ao chegar às carretas com os produtos, os funcionários colocam as mercadorias em seus devidos lugares, através de empilhadeiras |

**Quadro 13 – Análise de quantidade e checagem de quantidades**

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| Os produtos, quando recebidos, podem passar por uma análise de quantidade dependendo do local de origem e das características do produto. A checagem das quantidades ocorre em todas as circunstâncias, comparando-se números existentes no documento de transferência com a quantidade física. Limites de tolerância podem ser fixados. | Na empresa é feita à checagem do produto no momento da descarga, e não possui limites de tolerância, a quantidade descrita na Nota tem que ser igual à quantidade física. |

**Quadro 14 – Descarregamento do veículo**

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| A descarga do veículo normalmente ocorre depois de aprovados os procedimentos rotineiros, como: necessidade de abastecimento; qualidade de acordo com os parâmetros permitidos; quantidade dentro do limite de tolerância aceitável. | O descarregamento das carretas é feito com empilhadeiras e nesse momento é realizada a conferência da mercadoria. |

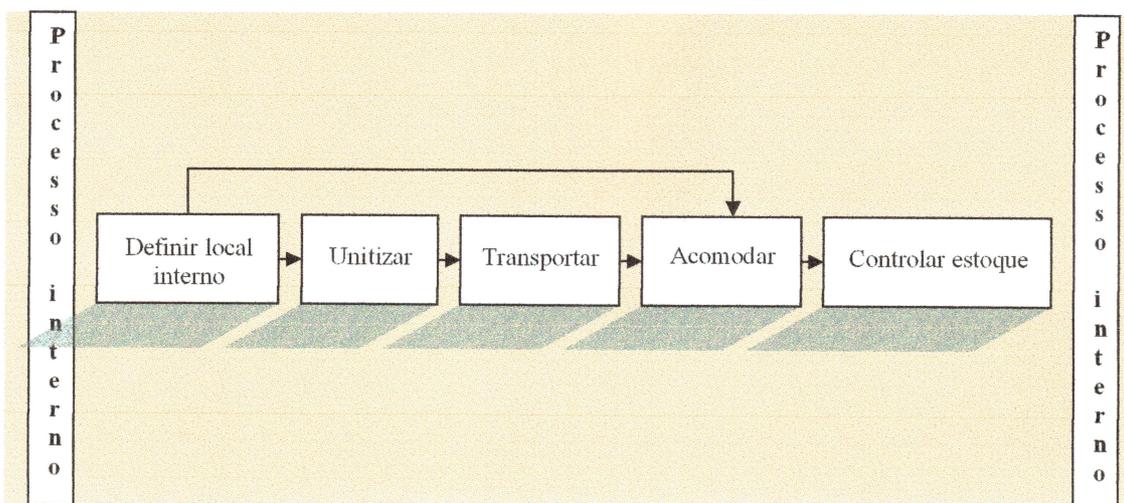
**Quadro 15 – Armazenagem dos produtos**

| Conceitos   | Cervale   |
|---|---|
| Concluídas as etapas anteriores, o produto é então preparado para a armazenagem. Várias técnicas são aplicadas nesse processo. Os produtos podem ser recebidos e diretamente disponibilizados para transporte sem haver a necessidade de armazenagem. Outra técnica é a armazenagem em local temporário, onde os produtos são utilizados para atender às demandas de vários pedidos. Esses conceitos são conhecidos como cross-docking e flow through, respectivamente. | A Cervale utiliza a última técnica, onde recebe a mercadoria e coloca no armazém, os quais serão expedidos de acordo com a demanda. |

**Armazenagem** – O processo de armazenagem ocorre quando algo é guardado para uso ou transporte futuro. Corresponde a retirar o produto das docas ou local recebido e transferi-lo para local apropriado, mantendo-o ali até que seja demandado. A seguir, algumas funções que estarão relacionadas ao processo de armazenagem. Dependendo das características do produto algumas funções não são necessárias ou não são utilizadas.

Na Cervale, o processo de armazenagem ocorre da seguinte maneira, quando as carretas chegam na empresa, são colocadas no depósito em local específico para descarga, daí as bebidas são retiradas das carretas com empilhadeiras.

**Figura 8 - Armazenagem**



Fonte: Bertaglia, Paulo Roberto, 2003.

**Quadro 16 – Definição do local interno**

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| Ao receber o produto deve-se especificar em que lugar físico ele deverá ser armazenado. Com o avanço da tecnologia da informação, algumas ferramentas permitem direcionar os locais específicos nos quais deverão ficar os produtos. Esse tipo de ferramenta é extremamente importante para os centros de distribuição que trabalham com muitos itens e possuem dimensões gigantescas. Esses sistemas controlam os espaços livres do centro de distribuição e o fluxo do produto, orientando inclusive os produtos que devem ser retirados antes de outros, cumprindo com o requisito básico dos períodos de validade. Aquele que entra primeiro deve ser o primeiro a sair. | A Cervale possui uma área de armazenagem intensa, onde o depósito dos produtos é organizado de maneira que facilite o fluxo dos mesmos e de acordo que o primeiro produto que entra será o primeiro a sair, utilizando o sistema contábil PEPS (Primeiro que entra primeiro que sai). |

**Quadro 17 – Unitização**

| Conceitos   | Cervale  |
|---|--|
| O conceito de carga unitizada está vinculado à consolidação de vários volumes pequenos em outros maiores, de tipos e formatos padronizados mecanicamente ao longo da cadeia de suprimento, evitando-se manuseios desnecessários de carga fracionada. O exemplo mais característico de unitização é o palete. No entanto, dependendo da distância a ser percorrida e da disponibilidade de veículo, é mais vantajoso acondicionar os volumes | Na empresa observada, é utilizado o conceito de unitização no momento em que é realizada a puxada (busca de produtos nas fábricas). No momento de distribuir os produtos para os vários pontos de vendas, ou seja, de efetuar a carga nos caminhões de acordo com cada rota também é utilizado a unitização. É feito o carregamento com paletes (no caso |

|  |   |
|--|---|
| sem a utilização de paletes, ao longo do veículo, aproveitando melhor o seu espaço interior. Outra característica que muitas vezes impede a unitização é a ausência de equipamentos específicos para carregar o produto unitizado no veículo. Adicionalmente a esse fator, no Brasil, a mão-de-obra de carga e descarga é barata, o que gera o uso de pessoas para efetuar tal tarefa para alguns tipos de produtos. | de refrigerantes, cervejas latas, e molhos) e o carregamento da cerveja garrafa é acondicionando-as sem os paletes, assim aproveitando melhor os espaços. |
|--|---|

#### Quadro 18 – Movimentação

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| Corresponde à movimentação do produto recebido até o local de armazenagem, onde será posicionado ou acomodado. Essa movimentação pode estar relacionada a itens que estejam no estado líquido, sólido ou gasoso. O deslocamento de um material para o seu destino final pode ser feito por meio de equipamentos. | A movimentação é feita com empilhadeiras, onde um operador retira os paletes da carreta (veículo que fez a busca dos produtos na fábrica) e coloca em seu local definido, com a empilhadeira. Para fazer a carga dos caminhões de rotas é utilizado a empilhadeira para retirar os paletes do monte e levar até o veículo, assim facilitando a retirada dos volumes dos paletes e colocando-os no caminhão para montar a carga da rota (realizada por colaboradores). |

#### Quadro 19 – Acomodação

| Conceitos  | Cervale  |
|--|--|
| Após a movimentação dos produtos, ele é acomodado em seu local específico. As partes de movimentação e acomodação podem eventualmente estar fundidas em um só. | Na Cervale os produtos são colocados separadamente, onde são especificados os locais de acomodação para cada produto. A cerveja Skol tem seu lugar determinado no depósito, todos os produtos possuem seus locais específicos de acomodação. Assim facilitando o fluxo dos mesmos. |

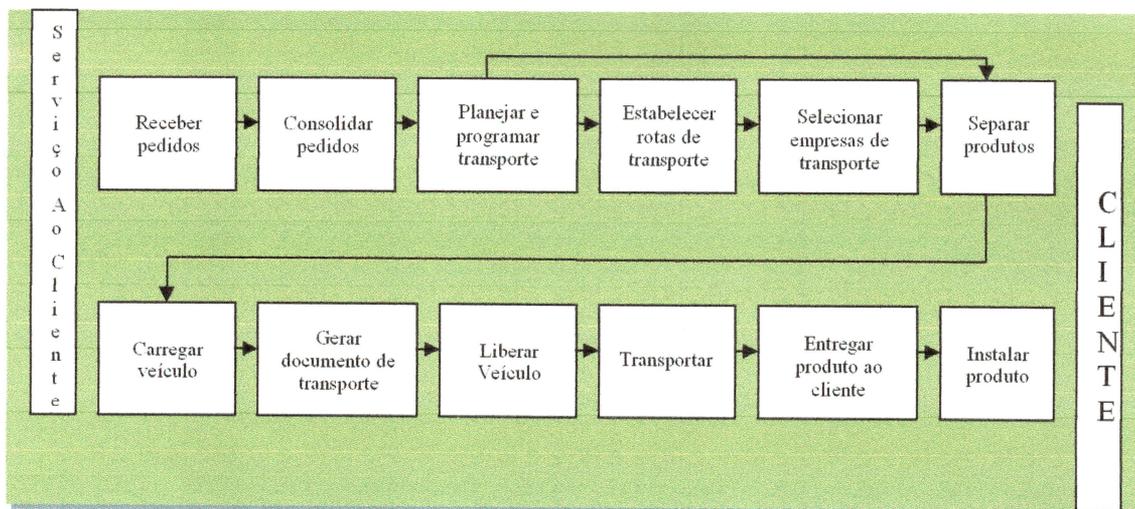
#### Quadro 20 – Controle de estoque

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| Essa não é uma função seqüencial nesse processo, já que toda movimentação de entrada e saída, externa ou interna, deve ser registrada. As características relacionadas aos produtos devem ser diferenciadas, como produtos em quarentena, disponíveis para uso, produtos obsoletos devem ser controlados separadamente. Atividades que controlam o fluxo do produto e que permitam realizar FIFO são importantes, principalmente para produtos com períodos de prazos de validade. | O controle de estoque da Cervale é realizado diariamente por um funcionário responsável, onde controla para que não fica produto com prazos de validade a vencer na empresa. E sempre controlando para que o primeiro que entra seja o primeiro a sair. |

**Expedição** – A expedição ou despacho corresponde ao processo de separar os itens armazenados em um determinado local, movimentando-os para um outro lugar com o objetivo de atender a uma demanda específica, que pode ser o envio do produto a um cliente ou a um terceiro com objetivos

de agregar valor ao item. Dentro da operação expedição ou despacho, atividades detalhadas como *carregar e pesar veículo*, *emitir documentação e liberar veículo* são consideradas. Os elementos de processo que compõem o macroprocesso distribuição podem ser divididos conforme o fluxo apresentado a seguir, embora essa não seja uma estrutura extremamente rígida. Obviamente que o fluxo apresentado pode apresentar variações dependendo do tipo da empresa, modo de distribuição, tamanho da empresa e grau de tecnologia envolvido no processo.

**Figura 9 - Expedição**



Fonte: Bertaglia, Paulo Roberto, 2003.

**Quadro 21 – Recebimento de pedidos**

| Conceitos   | Cervale   |
|---|---|
| A função receber pedidos consiste na passagem dos pedidos provenientes da administração de vendas para a distribuição, o que não significa que essa passagem ocorra fisicamente. Supondo que o processo seja suportado por um sistema computadorizado totalmente integrado, o acesso aos pedidos ocorre a partir de sua liberação. A atividade da área de distribuição é identificar os pedidos liberados para atendimento, uma vez que validações de créditos e priorizações de clientes já foram efetuadas pelos departamentos de finanças e vendas, respectivamente. | Na Cervale o recebimento de pedidos ocorre da seguinte forma: a equipe de vendas passa os pedidos para o CPD (Central de Processamento de dados) daí eles geram uma cinta de carregamento e repassam para a equipe de distribuição. |

**Quadro 22 – Consolidação de pedidos**

| Conceitos  | Cervale  |
|--|--|
| Consiste no processo de análise e agrupamento de pedidos com base nas características do produto, rotas de entrega, datas requeridas e localização dos clientes, visando obter o menor custo e o melhor serviço pelo melhor aproveitamento de transporte e | Na Cervale a consolidação de pedidos é efetuada pela forma de frete (uma das formas de consolidação de pedidos segundo BERTAGLIA 2003), onde são considerados os clientes das rotas mais |

|   |                  |
|---|------------------|
| <p>pela melhoria das atividades operacionais do centro de distribuição. A consolidação de pedidos pode ser efetuada de várias formas: - por clientes, o que irá permitir que a separação dos produtos seja efetuada de forma específica, ou seja, atendendo às necessidades de um cliente independentemente da quantidade de linhas e de produto solicitada; - por produto, o que permitirá somar os itens comuns existentes nos diferentes pedidos dando flexibilidade à tarefa de separação, uma vez que ocorre uma otimização de movimentação no centro de distribuição; - por frete, considerando as rotas mais próximas.</p> | <p>próximas.</p> |
|---|------------------|

### Quadro 23 – Planejamento e programação do transporte

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| <p>Esse processo visa selecionar o melhor e o mais eficaz modo de efetuar o transporte, se em caminhão, navio, trem ou avião, e qual a capacidade e o tipo de veículo que deve ser utilizado como meio de transporte. Uma vez definido o modo de transporte, seleciona-se a organização que irá efetuar-la, podendo ser mais de uma empresa. Normalmente, o modo de transporte já é conhecido uma vez que essa definição está relacionada ao tipo de produto, distância, custos e é parte integrante da estratégia logística. Essa atividade está vinculada ao aspecto operacional, e a decisão sobre o modo de transporte a ser utilizado normalmente definido na elaboração das estratégias já tomadas. Caberá o planejador contratar a organização que cumprirá a tarefa para lhe passar informações sobre a carga a ser movimentada e a documentação necessária. A formação de carga é atividade essencial na programação de transporte e se complementa com a escolha dos roteiros de transporte. A composição da carga do veículo deve considerar variáveis importantes e que bem utilizadas poderão trazer vantagens competitivas para a empresa. Variáveis como distância a ser percorrida, roteiros, capacidades, características do produto são fundamentais na programação de transporte.</p> | <p>O transporte realizado na Cervale é o rodoviário utilizando caminhões, cujo é realizado pela própria empresa, não utilizando serviços terceirizados. Na composição de carga sempre é analisada o tamanho da mesma, a distância, para que possa ser colocada em caminhões de capacidades competentes.</p> |

### Quadro 24 – Estabelecimento de rotas de transporte

| Conceitos   | Cervale   |
|---|---|
| <p>A definição das rotas ou roteiros de transporte consiste em se formar as cargas com base na localização física do cliente, modo de transporte a ser usado e capacidade do veículo. Nessa etapa do processo, um pedido do cliente pode se transformar em múltiplas ordens de carga, que por sua vez gerarão múltiplos documentos de transporte.</p> | <p>Na empresa observada esse estabelecimento de rotas acontece de acordo com a cidade que tem mais demanda e as cidades circunvizinhas a ela. Estabelecendo-se os dias das entregas para cada cidade. Onde os vendedores efetuam as vendas na segunda, terça e quarta, para serem entregues os produtos na quinta, sexta e sábado e vice-versa.</p> |

**Quadro 25 – Seleção da empresa de transporte**

| Conceitos   | Cervale   |
|---|---|
| <p>Esse processo refere-se à seleção da empresa de transporte com base na qualidade dos serviços prestados, negociação de fretes e disponibilidade de veículos. Muitas organizações possuem contratos exclusivos com empresas transportadoras. Dessa forma, esse passo é muitas vezes desnecessário, uma vez que os serviços estão definidos em acordos contratuais. Portanto, as características do produto e as atividades a serem realizadas influenciam diretamente a seleção da empresa de transporte.</p> | <p>A Cervale utiliza frota própria, assim essa etapa do processo não é utilizada.</p> |

**Quadro 26 – Separação de produtos**

| Conceitos  | Cervale  |
|--|--|
| <p>A separação de produtos consiste em uma série de atividades que vai desde a retirada do estoque dos produtos a serem enviados aos clientes até sua colocação em determinado local para que seja efetuado o carregamento do veículo. Essas atividades são suportadas por pedidos preestabelecidos e consolidados, cuja disponibilidade em estoque já tenha sido determinada.</p> | <p>Através da cinta de carga que a equipe do CPD repassa para o pessoal de distribuição, eles fazem a separação dos produtos, onde os produtos que não completar um palete será feito o molho para completar, para aproveitar melhor o espaço do caminhão os volumes de cervejas não são paletizados são colocados independentemente. Em algumas rotas há uma variedade de produtos, com pouca quantidade, no entanto, para facilitar o carregamento foi definida dentro do depósito uma área denominada de molho, onde têm pessoas responsáveis para efetuar a atividade de quando ultrapassar um palete de refrigerante, por exemplo, e não completar outro, fazer a mistura de vários produtos até fechar o palete.</p> |

**Quadro 27 – Carregamento do veículo**

| Conceitos  | Cervale  |
|--|--|
| <p>Como o próprio nome diz, trata-se de colocar o produto no veículo conforme ordens de carga previamente geradas com base nos pedidos dos clientes. O carregamento do veículo pode ser influenciado por uma série de fatores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo e característica do material a carregar, a natureza do material a ser carregado influencia diretamente no tipo de transporte e na forma de carregamento. Materiais a granel, como óleos vegetais, leite, etc. são armazenados em tanques e bombeados para os veículos ou transportados por força de gravidade. Já as sementes e grãos são armazenados em silos e transferidos para os veículos. Os bens de consumo, como sabonetes eletrônicos são carregados com o auxílio de empilhadeiras, utilizando-se plataforma de carga.</li> <li>- Infra-estrutura para carregamento, o aspecto do carregamento é um fator fundamental na redução dos</li> </ul> | <p>Na Cervale o carregamento é feito através de empilhadeira e auxílio dos colaboradores, para melhor aproveitar o espaço do veículo, considerando os fatores citados na teoria.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>custos. Empilhadeiras, plataformas, ainda que muitas operações continuem sendo realizadas manualmente e necessitem ser aprimoradas visando à segurança dos envolvidos e a qualidade de manuseio dos materiais.</p> <p>- Características do veículo a ser carregado, o modo de transporte e as diferentes capacidades dos veículos utilizados são fatores que afetam a forma de carga. Carregar um navio ou avião exige infra-estrutura diferente daquela utilizada para carregar um caminhão ou trem. O próprio planejamento é diferenciado, uma vez que o tamanho do navio exige uma distribuição rigorosa dos materiais internamente. As condições ambientais (sol, frio ou chuva) também afetam a carga do veículo.</p> |  |
|---|--|

**Quadro 28 – Geração de documentação de transporte**

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| <p>Consiste na emissão de documentos de transporte para atender às exigências governamentais, do cliente e da empresa responsável pelo transporte.</p> | <p>No caso da Cervale o transporte é próprio.</p> |

**Quadro 29 – Transporte**

| Conceitos  | Cervale  |
|--|--|
| <p>Corresponde à movimentação física de um produto, que pode se dar em várias circunstâncias considerando o destino do produto como movimentação direta ao cliente, movimentação ao centro de distribuição próprio, movimentação ao ponto de apoio e movimentação a terceiros para retalhamento.</p> | <p>Na empresa Cervale a movimentação dos produtos que ela trabalha é diretamente aos pontos de vendas.</p> |

**Quadro 30 – Entrega do produto ao cliente**

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| <p>Corresponde ao processo de entrega do produto ao cliente e de seu recebimento, quando então se verifica se o pedido foi entregue conforme solicitado e se a qualidade está dentro dos parâmetros aceitáveis. A entrega do produto ao cliente considera parâmetros importantes tais como: restrições físicas do local de entrega em termos de capacidade e infra-estrutura, dia e horário de recebimento e outros. Essas restrições podem influenciar o modo de transporte e o tamanho do veículo e não significa que estejam ligadas às características do local do cliente. Existem cidades, por exemplo, que não permitem a circulação de veículos de carga em determinados horários.</p> | <p>Os responsáveis pela entrega, o motorista e os auxiliares, passam a documentação para o cliente conferir se o que está na nota é o mesmo que o material físico, e assim começam a descarregar.</p> |

**Quadro 31 – Instalação do produto**

| Conceitos   | Cervale  |
|---|--|
| <p>Alguns produtos além de serem transportados e entregues são também instalados no cliente ou consumidor. Casos específicos como equipamentos mais complexos de informática e produtos</p> | <p>Os produtos que a empresa Cervale trabalha não precisam ser instalados, e sim armazenados, onde os entregadores descarregam os produtos nos pontos de</p> |

|   |   |
|---|---|
| orientados por projetos exigem instalação no cliente. Outros produtos característicos, como sorvetes, devem ser armazenados (instalados) diretamente nas conservadoras no momento da entrega, ficando disponíveis para o consumo. | vendas e faz o controle de estoque para o cliente, colocando os que chegaram primeiro para serem escoados primeiro e assim auxiliando o cliente, para que os produtos não fiquem com prazos de validade vencidos. |
|---|---|

### Quadro 32 – Fatura e recebimento de pagamento

| Conceitos  | Cervale   |
|--|---|
| Uma vez que o produto é entregue ao cliente, o departamento de contas a receber é acionado e, então se inicia o processo de cobrança com a emissão da fatura baseada nos termos e nas condições de pagamento previamente negociados. Embora, faturamento e contas a receber sejam processos entendidos como comerciais ou financeiros, o ciclo de um pedido somente pode ser encerrado a partir do momento em que o pagamento seja efetuado. | Na empresa Cervale os próprios entregadores já recebem o dinheiro, seja ele em cheque com prazos de 3 a 7 dias ou em dinheiro. Ficando eles responsáveis pela carga. Assim, sobrecarregando as responsabilidades do entregador, que ao final da rota, quando retorna à empresa ele tem que prestar conta com o departamento financeiro, sobre as entregas realizadas. |

Um dos grandes fatores que deve ter relevância na distribuição são os prazos de entrega, onde os quais determinam o sucesso da empresa. Na Cervale os prazos de entrega após a confirmação do pedido são em torno de 2 a 3 dias. Pois se os mesmos são feitos de forma que suprem as necessidades dos clientes como eles almejavam, a empresa terá uma imagem positiva. No entanto, nos processos de entrega devem ser utilizados veículos adequados às exigências da operação a ser feita, considerando aspectos tais como capacidade física, potência, facilidades de manobra, acesso ao compartimento de carga, etc. (NOVAIS; ALVARENGA, 1994). A empresa Cervale considera todas essas exigências de entrega, onde planeja em cima dos pesos dos pedidos, pois para determinada rota irá tal caminhão, devido o peso compatível com o veículo.

Em alguns casos, o sistema distribuição exige a presença de canais de distribuição. Onde a empresa ou intermediário adquire a propriedade dos produtos com a finalidade de revendê-los ao consumidor final ou a outro comerciante intermediário, assumindo o risco da compra e da venda (é o caso da Cervale). Assim, diferenciando o sistema de distribuição – como é organizada a distribuição até o consumidor final; e canal de distribuição – intermediário que conduz o produto até o consumidor final. Merecendo destaque a transcrição abaixo:

*Os canais de distribuição fazem com que os produtos / serviços escoem do produtor até chegar às mãos do cliente ou consumidor final. Principalmente as empresas que cobrem extensa área territorial, os canais de distribuição são importantes artérias que levam os produtos / serviços a diferente e longínquos lugares, no tempo e na quantidade exigidos, à disposição do consumidor final (CHIAVENATO, 1991, p. 158).*

Visto que, se as empresas distribuidoras fazem um bom planejamento em suas operações e definem com clareza seus critérios, as mesmas tendem a ter uma grande vantagem competitiva na área de distribuição.

### **12.1. Características**

De acordo com Dias (1993), para atender um número cada vez maior de consumidores, com velocidades e volumes crescentes, gera assim um desenvolvimento de técnicas de distribuição que não podem ser desconhecidas pelos administradores do setor. Onde a problemática da distribuição são: Quanto distribuir? Onde distribuir? Quando distribuir? e A quem distribuir? Existem vários fatores que influenciam na administração do sistema de distribuição, pois no passado e atualmente algumas empresas de pequeno e médio porte, absorviam e ainda absorve a função de distribuição por outra de maior evidência. Mas com o crescimento da empresa surge a necessidade de separar esse departamento. Em toda empresa de grande porte, há um encarregado, ou seja, uma gerência de distribuição, a qual tem grande importância para maior produtividade nas operações de transportes e distribuição.

As principais características de qualquer sistema podem ser definidas como: entrada, processo, saída, controle e restrições.

Na distribuição física a entrada é a forma física que toma o material quando entra no depósito - recepção; O processamento pode ser de transformação ou beneficiamento onde as entradas assumem uma forma física diferente, dentro do depósito consideremos que o processo seja a armazenagem, movimentação, operação de descarregamento; A saída é o carregamento, ou seja, a troca de propriedade do produto, a transferência propriamente dita - expedição; O controle ou feedback é importante para o alcance dos objetivos da distribuição física, para o ajustamento do sistema; As restrições significam os limites de operação dos sistemas dentro da política de nível de atendimento e todos os equipamentos utilizados.

A organização de um sistema de distribuição deve-se preocupar com as características básicas dos sistemas para realização de um planejamento. Necessita conhecer as limitações impostas pelo produto, pelo mercado e pelas condições competitivas, como: O perfil do produto, onde deve se ater aos atributos do produto que influenciam as necessidades de distribuição; embalagens e características físicas; métodos de manuseio; volume anual de vendas; e rentabilidade. O perfil do mercado, buscar conhecer os tipos de clientes; a quantidade de produtos comprados; as previsões de volume de vendas; as necessidades especiais de atendimento; a

localização e o tamanho do mercado. O perfil competitivo, analisar o tempo de entrega dos concorrentes; a uniformidade de serviços dos concorrentes.

Com as definições concisas desses itens, os mesmos fornecerão subsídios bastante claros das limitações do planejamento dos sistemas conseqüentemente o crescimento da empresa.

## **12.2. Carga e Descarga**

Na empresa observada são definidas alguns critérios quanto à carga e à descarga. Onde todos os veículos deverão ser inspecionados pelos próprios motoristas na saída e na chegada da rota, pois caso haja qualquer defeito no veículo o encarregado do depósito providencia a imediata manutenção, seja na oficina da empresa ou em terceiros.

Para ter um controle eficiente das mercadorias e vasilhames todas as cargas de produtos cheios ou vazios, devem ser conferidas na entrada e na saída do depósito, e os resultados da contagem devem ser registrados nas cintas de cargas e formulários próprios pelo encarregado de conferência. O motorista deve acompanhar todo o processo de carga e descarga, conferindo as quantidades, pois caso aconteça qualquer irregularidade, o encarregado de depósito deve advertir o motorista, efetuando a cobrança em caso de diferença.

Para manter a qualidade e aparência dos produtos, quando o motorista estiver sobre o caminhão, deve tomar cuidado para não pisar indiscriminadamente sobre as embalagens. O responsável pelo depósito e os motoristas têm a responsabilidade de verificar as notas fiscais, documentação do veículo e a CNH, além da limpeza e o estado de conservação do veículo. Assim, buscando atingir os objetivos que do setor, maior produtividade e qualidade no atendimento do cliente.

Segundo a empresa, os motoristas gastam um prazo médio de 20 minutos, para realizar as entregas aos pontos de vendas, onde alguns clientes demandam um tempo maior devido ao volume, e outros, prazos menores.

## **12.3. Modalidades de transporte**

Segundo Viana (2000, p.28), “o progresso da civilização tem sido determinado pelo desenvolvimento dos meios de transporte, os quais se desenvolvem em função do avanço tecnológico e do aproveitamento das disponibilidades de energia”.

Transporte refere-se aos vários métodos para movimentar produtos, adicionando valor de lugar ao produto. De acordo com Bertaglia (2003), a administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir quanto à modalidade de transporte que podem ser utilizadas levando em consideração várias características. Onde as modalidades estão vinculadas ao desempenho de cada tipo de transporte no que se relaciona ao preço, volume de cargas, tipo de produto, capacidade, flexibilidade, tempo de demora, terminais de carga e descarga, área geográfica, legislação.

Dentre as modalidades de transporte, a empresa Cervale utiliza o transporte rodoviário, devido a região em que atua – é o mais independente, possibilitando movimentar uma grande variedade de materiais para qualquer destino, devido à sua flexibilidade, sendo utilizado em curtas, médias e longas distâncias, por meio de coletas e entregas ponto a ponto, permitindo fazer entregas razoavelmente mais rápidas e confiáveis. Ele faz a conexão entre os diferentes modos de transporte e os seus respectivos pontos de embarque e desembarque.

O estado das rodovias nacionais é muito precário, o que provoca um encarecimento dos custos de transportes, mas é o mais utilizado no Brasil, precisando reduzir os custos para aumentar a competitividade.

Um outro de grande relevância é o Transporte Multimodal e Intermodal – consistem na combinação de vários modos de transporte, entre eles rodoviário, ferroviário, aéreo, dutoviário e hidroviário, para disponibilizar um determinado produto no mercado. O objetivo da combinação dos modais é buscar otimizar os recursos de transporte e suas diferentes fases (física, planejamento e operação).

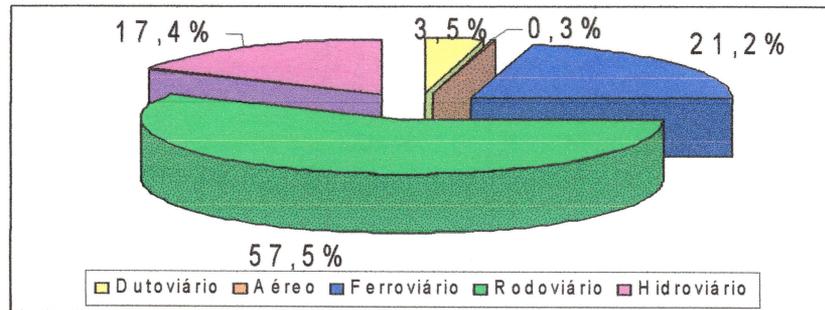
Percebemos que o sistema de distribuição é composto de diversos tipos de movimentação denominado modal. Para cada localidade podem existir vários modais ou às vezes um só, porém, deve ser efetuar uma análise criteriosa de custos, em que não somente serão vistos o custo de peso por quilometragem, seguros, manipulação e estocagem (custos tangíveis), mas também todos os intangíveis (rapidez, facilidade, confiabilidade, segurança, rastreabilidade, garantia, perfeição e satisfação). A análise custo-benefício é fator determinante na escolha do melhor modal de distribuição de nossos produtos.

No Brasil, mais da metade do transporte de cargas se faz pelas rodovias, onde a malha rodoviária brasileira é péssima, sendo considerado o menos produtivo dos demais modos de

transporte. Com um total de rodovias e auto-estradas de aproximadamente 1,5 milhão de quilômetros.

No Brasil, a utilização dos modais de transportes está assim distribuída, conforme *gráfico 3*.

**Gráfico 3 – Transporte no Brasil**



Fonte: Martins, Petrônio G.; Alt, Paulo Renato C., 2003.

## 12.4. Características do Serviço de Transporte

O serviço de transporte possui algumas características a serem observadas. Segundo Lambert, Stock e Vantine (1998), o serviço ao cliente é um componente vital do gerenciamento da logística. No entanto, cada atividade contribui para o nível de serviço que uma empresa atribui a seus clientes, sendo o transporte o mais importante e o que tem mais impacto sobre o serviço ao cliente. Conseqüentemente, as características mais importantes do serviço de transporte afetam os níveis de serviço ao cliente, as quais são:

- Confiabilidade – consistência do serviço;
- Tempo-em-trânsito;
- Cobertura de mercado – capacidade de proporcionar serviços porta-a-porta;
- Flexibilidade – relativo à variedade de produtos que podem ser manuseados e que atendam às necessidades especiais dos embarcadores;
- Capacidade – do transportador de fornecer mais do que apenas o serviço de transporte básico (participar do programa de marketing).

A Cervale busca a confiabilidade de seus clientes, atendendo à demanda e às necessidades de entregas do produto no momento certo, na quantidade certa e no local certo, mas devido a alguns incidentes (falta de produtos nas fábricas), a empresa tem algumas dificuldades ou desconforto em atender devidamente sua clientela. No entanto, ela busca a redução nos níveis de estoques, fazendo com que as entregas sejam mais frequentes e com velocidade maior, mantendo sempre a qualidade do produto, e para isso ela tenta adequar-se às exigências dos clientes.

## 12.5. Administração da Frota

Atualmente possuir os próprios meios de transporte exigem significativos recursos financeiros, e sabemos que as empresas possuem dificuldades em disponibilizar esse investimento inicial. Ballou (1993), afirma que uma das alternativas para a organização controlar seu transporte é providenciar transporte através de frota e equipamentos próprios ou contratar serviços diretamente (terceirizados). Com isso ganha melhor desempenho operacional, maior disponibilidade e capacidades de transporte e menores custos. Sacrificando a parte da flexibilidade financeira, pois mobiliza grandes recursos de investimentos e manutenção constante.

Segundo Bertaglia (2003), além dos custos totais existem outros fatores que devem ser considerados ao decidir possuir sua própria frota. Relata também que se a empresa é uma organização logística, evidentemente fica mais em conta ter seus próprios ativos. Alguns elementos que devem ser considerados nessa avaliação:

- a) **nível de serviço ao cliente** – pode fazer com que opte por frota própria nas situações em que o relacionamento direto com o cliente na entrega é fundamental ao ramo da empresa e os operadores não estão preparados para isso;
- b) **flexibilidade** – o uso da frota própria oferece maior flexibilidade por facilitar o uso de vários métodos que podem ser combinados formando o mix de transporte;
- c) **controle** – é muito importante, pois a facilidade de decidir o que fazer com sua própria frota pode ser crucial, principalmente em situações em que haja inflexibilidade por parte do operador ou incapacidade interna de programação adequada;
- d) **habilidades administrativas** – pessoal aptos para poder estar gerenciando as ferramentas do departamento em questão;
- e) **recrutamento e treinamento** – analisar se a empresa está preparada para contratar e treinar pessoal necessário para operar seus veículos;
- f) **retorno de investimento** – avaliar se a empresa tem disponibilidade de estar investindo em equipamentos e veículos.

A Cervale possui sua própria frota, pois a mesma é uma organização logística, onde possui três (3) carretas para efetuar as puxadas (busca de produtos nas fábricas) com capacidades de 22 paletes cada; dez (10) caminhões Truck, capacidade de 15 mil kg; três (3) Toc, com capacidade de 9.500 a 10.000 kg; dois (2)  $\frac{3}{4}$  com capacidades de 4.500 kg, os três últimos descritos são para realizar as entregas nos pontos de vendas na região em que atua; e duas (2) empilhadeiras; todos em bom estado de conservação.

## 12.6. Roteirização

Segundo Ballou (1993), a montagem da rota é o problema encontrado para direcionar os veículos. E que o movimento pode ser feito pela mínima distância, mínimo tempo ou pela combinação dos dois.

Na Cervale, a programação de veículos e a roteirização funcionam da seguinte forma: após feita a confirmação dos pedidos o pessoal do CPD libera a cinta de carga, onde a mesma possui informações sobre a quantidade em kg, daí é programado qual veículo será carregado para aquela carga daquela rota (já mapeada). Onde é despachado do depósito – Ceres para realizar uma série de paradas nas rotas áreas de cargas regionais, realizando as entregas das mercadorias solicitadas pelos pontos de venda. Depois retorna ao depósito para fazer o acerto e descarregar os vasilhames. Geralmente, o pessoal que vai para a rota já a conhece bem, quando ocorre de ter um motorista novato vai um auxiliar que conhece a rota e vice-versa, os motoristas e auxiliares sempre estão trabalhando em todas as rotas para assim poder conhecer e suprir às necessidades quando necessário. O pessoal responsável considera alguns fatores como: número de veículos disponíveis, capacidades, pontos de coleta ou entregas, seqüência das entregas, etc., realizando a boa utilização da frota e sem desperdícios.

### 13. Operações

As operações da empresa Cervale são realizadas da seguinte forma: a força de venda realiza as vendas nos PVDs (pontos de vendas), onde os representantes das marca oferecidas pela empresa saem para as cidades da região do Vale de São Patrício para efetuar a venda. Assim que confirmado os pedidos, o pessoal do CPD (Centro de Processamento de Dados) tiram as notas e as cintas de carga e passam para os colaboradores da área operacional (depósito) para que os mesmos possam fazer o carregamento para realizar as entregas.

Na cinta de carga vem descrito a quantidade de cada produto para determinada rota, peso em quilos totais da carga, daí os funcionários montam o molho (um palete com vários produtos) para carregar o caminhão, o qual é feito a conferência pelo conferente ou supervisor, logo em seguida o caminhão está pronto para sair para a rota.

Em cada ponto de venda que efetua a entrega é feito o pagamento, seja ele em cheque, com prazos acordados com os vendedores de até 7 dias, ou em dinheiro. Ao retornarem a empresa, os motoristas efetuam o acerto, com o departamento financeiro. Eles também têm que dispor de informações de trocas, refugo (embalagens danificadas, Ex.: o bico da garra de cerveja quebrado, etc.), os vasilhames etc., para que possam ser lançados nas planilhas competentes e assim gerar relatórios para análise do desempenho das atividades da organização.

## 14. Canal de Suprimentos

A logística de distribuição que provêem a disponibilidade de produtos onde e quando são necessários, coordenando fluxos de mercadorias e de informações de milhares de pontos de vendas dos mais variados bens e serviços.

O canal de suprimento é considerado fundamental para a administração dos fluxos de matérias em uma organização, pois as atividades identificadas no canal de suprimentos afetam principalmente a economia e a eficácia do movimento de materiais. Ballou (1993), afirma que as tarefas mais importantes do canal de suprimentos são:

1. Iniciação e transmissão das ordens (pedidos) compras;
2. Transporte dos carregamentos até o local da fábrica;
3. Manutenção dos estoques na planta.

De acordo com Ballou (1993), a motivação da administração do canal de suprimentos é satisfazer às necessidades dos sistemas de operação, tais como uma linha de produção na manufatura ou um processo operacional de banco. Estas necessidades provêm da curva de demanda dos clientes, das atividades de promoção e dos programas e planos de distribuição física, as quais são convertidas em programas e planos de produção e operação. Ainda, as necessidades da linha de produção ou do sistema de operações são convertidas em ordens de compra, onde o comprador seleciona os fornecedores que atingem os requisitos de preço, entrega e qualidade, sendo preparada a ordem de compra pela empresa, enviando-a para a firma fornecedora, contendo informações logísticas, como a quantidade a ser embarcada, destino e data de entrega.

De acordo com Lambert, Stock e Vantine (1998), os canais de suprimentos podem ser definidos como a coleção de unidades da organização tanto interna como externa ao fabricante, que executam as funções envolvidas no marketing dos produtos, as quais são amplas, incluindo compra, venda, transporte, armazenagem, classificação e financiamento, além de assumir riscos de mercado e fornecer informações de marketing. Alguns membros do canal executam funções únicas de marketing, sendo que outros, tais como atacadistas, desempenham múltiplas funções. A estrutura do canal afeta:

- controle sobre o desempenho das funções;
- velocidade de entrega e comunicação;
- o custo das operações.

Na Cervale, o supervisor da área operacional faz uma média da saída dos produtos de acordo com a semana anterior, no intuito de se fazer a respectiva marcação (contato entre a empresa e seus fornecedores), mantendo o controle, a fim de que não falem produtos no depósito, a fim de poder suprir as necessidades dos clientes. A marcação é feita via extranet, onde informa os produtos e a quantidade que irá ser embarcada, os dados do veículo que irá efetuar o carregamento, o dia e horário do carregamento. As fábricas ou fornecedores retornam informações à empresa, com o objetivo de lhes informar se tem disponibilidade daqueles produtos solicitados e a quantidade dos mesmos e os valores a serem pagos por aquele determinado carregamento.

## 15. Integração

Integração significa o gerenciamento eficiente das atividades internas (planejamento, compra, fabricação, distribuição, finanças.) e externas (fornecedores, clientes). Pois de nada adianta ter processos bem estruturados e ferramentas altamente sofisticadas se o ambiente predominante é o desconforto.

As empresas tradicionais são baseadas em divisões funcionais e hierárquicas rigorosas, dificultando a obtenção de fluxo de materiais completamente integrado. Onde os vários departamentos de uma organização são rivais. Cada departamento executa sua função, embora estas funções sejam componentes de um sistema que precisa de algum planejamento. (CHRISTOPHER, 2002, p.21), afirma que “gerenciar uma organização no modelo tradicional é o mesmo que montar um quebra-cabeça de paisagem, sem ter a sua fotografia à frente”.

De acordo com Christopher (2002), as empresas de hoje estão bem diferentes daquelas do passado, e para alcançar a posição de vantagem competitiva contínua elas precisam, ao invés de gerentes de marketing, gerente de produção, etc., ser integradores orientados para obtenção de sucesso no mercado, baseados em sistemas de gerenciamento e pessoas que valorizem os serviços, sendo generalistas, em vez de especialistas limitados.

Uma das mais importantes tendências comerciais nos últimos anos é a emergência logística como conceito integrador que abrange toda a cadeia de suprimentos, desde a matéria-prima até o ponto de consumo. Gerenciando o fluxo de materiais da fonte até o usuário como um sistema integrado e não como uma série de atividades independentes.

O objetivo do gerenciamento logístico é ligar o mercado à rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, de tal modo que os clientes sejam servidos com níveis cada vez mais altos, e mantendo os custos baixos, ou seja, alcançar o objetivo da vantagem competitiva através da redução de custos e melhoria dos serviços.

Segundo Moura (1989), o conceito de logística engloba um grande número de atividades dispersas na empresa, que devem ser tratadas conjuntamente, para obter o mínimo de custo da função logística. Se tratadas separadas, dificulta o bom andamento da empresa.

Estas atividades dispersas não são independentes entre si, portanto, há relação que obrigam considerá-las, em seu conjunto, como um todo. Merecendo destaque a afirmação a seguir:

*Assim a logística não é somente uma questão de técnicas de armazenagem e de movimentação de embalagens e transporte; é também um método de direção e gestão que co-determina o grau de utilização das instalações fabris, volume de estoque, a disposição de fornecer e o serviço. (MOURA, 1989, p. 27).*

Christopher (2002), afirma que devido ao fato que a empresa de hoje tende, por sua própria natureza, a operar num contexto de fluxo longo, ela foi forçada a enfrentar o problema do gerenciamento logístico integrado. Neste cenário, as necessidades do mercado devem combinar com a capacidade de produção da organização e também com o importantíssimo objetivo de satisfazer às necessidades de serviços ao custo mínimo. Este equilíbrio somente pode ser realizado através de um processo de gerenciamento que reconheça o inter-relacionamento e interligações da cadeia de eventos que conectam o mercado fornecedor ao cliente.

Em qualquer empresa, não somente na Cervale a integração entre os setores é de suma importância para o bom desenvolvimento da organização. Onde o setor operacional depende do de vendas e vice-versa. Assim acontece com todos os outros, a interação faz com que todas as áreas tenham conhecimento da empresa como um todo e de como está caminhando, se está atingindo os objetivos almejados. A área operacional não tem como realizar suas atividades, sem os dados da área de venda, como por exemplo qual o volume de determinado produto que precisa para certo dia, para assim providenciar a puxada daquele produto.

Para atingir níveis de eficiência na distribuição de qualquer produto, requer que todos o processos da organização também sejam eficientes, pois não tem como distribuir determinada quantidade de produtos, se não teve agilidade nas informações (pedidos), no estoque (abastecimento da cadeia, etc.), finanças (disponibilidade de capital para aquisição mercadoria) RH (funcionários capacitados) dentre outros. No entanto, a organização tem que ser eficiente como um todo para que consiga atingir os objetivos almejados, possuir interação entre os setores.

## 16. Políticas e Níveis de Estoques

“Devemos sempre ter o produto que você necessita, mas nunca podemos ser pegos com algum estoque.” (BALLOU, 1993, p. 204)

O controle de estoque é parte vital do composto logístico, pois segundo Ballou (1993), absorve de 25 a 40% dos custos totais, uma porcentagem significativa do capital da empresa, tornando fundamental a compreensão do seu papel para a logística e de como devem ser gerenciados. A gestão dos estoques é um elemento imprescindível na agenda dos administradores, ela deve ser administrada eficientemente, pois é a partir do estoque que a empresa produz e ou disponibilizar produtos aos seus clientes.

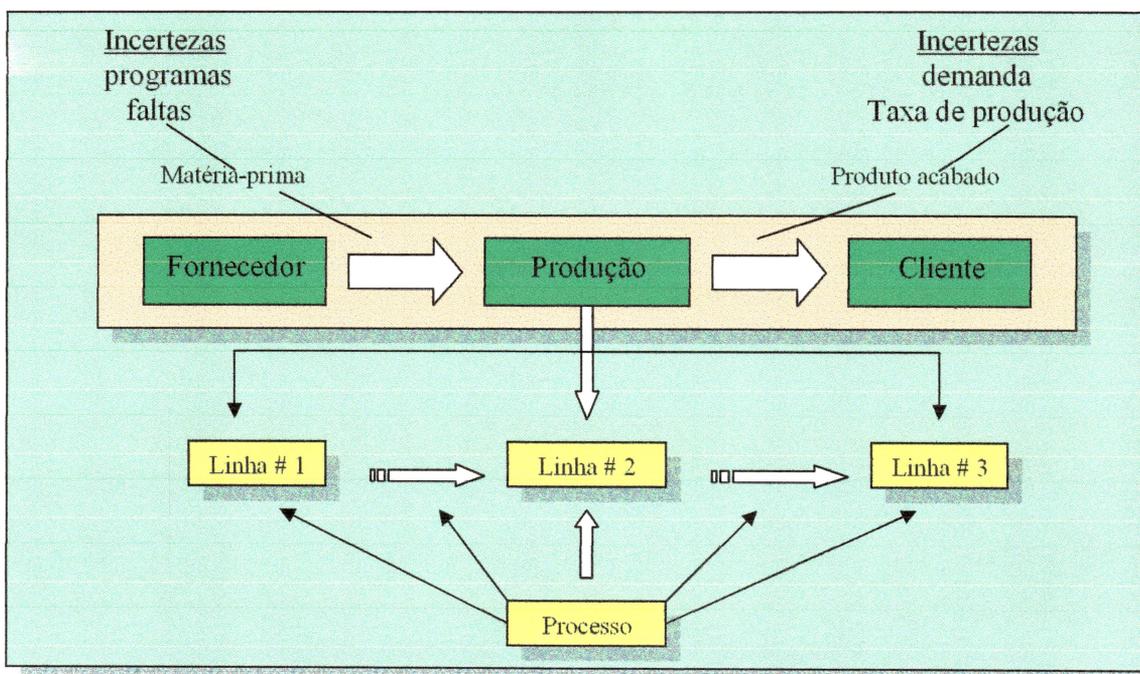
Segundo Bertaglia (2003), o gerenciamento de estoque preocupa-se efetivamente com os estoques, pois pode interferir nos resultados estratégicos de uma empresa. Definir o momento correto da compra, a quantidade ideal, os melhores preços, os níveis de segurança, a qualidade do bem ou serviço são características importantes nesse processo. Relata também que a cadeia de suprimentos não pode ser eficiente e eficazmente administrada, sem que os estoques recebam um enfoque prioritário.

No ramo em que a Cervale atua, o gerenciamento de estoque é fundamental, pois ela trabalha com produtos acabados e seus fornecedores ficam distantes, assim para que não faltem os produtos oferecidos pela Cervale, precisa-se de um controle para que não falte mercadoria no depósito da empresa, para a mesma atender às necessidades da clientela, pois se não efetuar as solicitações a empresa terá uma imagem negativa.

Bertaglia (2003), afirma, ainda, que a formação de estoques existe devido ao desequilíbrio existente entre a demanda e o fornecimento. Quando o ritmo de fornecimento é maior que a demanda, o estoque aumenta, e quando o ritmo da demanda supera o fornecimento, o estoque diminui, podendo faltar material ou produto. No entanto, se a taxa de fornecimento fosse igual à taxa de demanda não haveria a necessidade da formação de estoques. Fazendo com que os administradores trabalhem com incertezas e riscos. *Figura 10.*

De acordo com Ballou (1993), o estoque exige investimentos por parte da organização, onde o ideal seria a perfeita sincronização entre a oferta e a demanda. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

**Figura 10** – Uso do estoque



Fonte: Bertaglia, Paulo Roberto, 2003.

O nível de estoques da Cervale é efetuado de acordo com a previsão de vendas, onde não se sabe o volume que será vendido em um determinado fim de semana, mas o supervisor de acordo com a época e a média da semana anterior, faz uma previsão para poder fazer a marcação para puxar os produtos na fábrica, tornando-os disponíveis no depósito para o abastecimento dos pontos de vendas. O supervisor realiza o chamado “tiro no escuro”, correndo riscos de não vender a quantidade que fez pedido e ou havendo falta no estoque, pois a demanda é oscilante.

Os estoques servem para uma série de finalidades, como:

- Melhoram o nível de serviços, auxiliando a função de marketing, pois ao criar a demanda precisa dos produtos disponíveis;
- Incentivam economias na produção, pois age como amortecedores entre a oferta e a demanda, possibilitando produção constante, que não oscilam com as flutuações de vendas, podendo ser reduzidos os custos;
- Permitem economias de escala nas compras e no transporte, possibilitando descontos no transporte pelo emprego de grandes lotes equivalentes a capacidade do veículo;
- Proteção contra aumentos de preços, compras antecipadas em função do aumento de preços, gerando estoques;
- Protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento, pois disponibiliza produtos para manter o estoque adicional (estoque de segurança), para atender às necessidades do produto ou do mercado;
- Segurança contra contingências, às vezes as greves, os incêndios, dentre outras contingências que acontecem com a empresa, necessita de reposição, manter o estoque de reserva é uma maneira de garantir o fornecimento normal nessas ocasiões.

## 16.1. Tipos de Estoques

Como afirma Martins e Alt (2003), os estoques têm a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. Como a velocidade com que as mercadorias são recebidas, a qual é usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas, existe a necessidade de um estoque, funcionando como amortecedor (buffer).

Todavia, como os estoques constituem parcela considerável dos ativos das empresas, eles recebem um tratamento contábil minucioso. Onde são classificados em cinco categorias para efeito contábil. De acordo com Martins e Alt (2003), eles são: estoques de matéria-prima, de produtos em processos, produtos acabados, estoque em trânsito, estoque em consignação.

O tipo de estoque da Cervale é o de produtos acabados (itens que já estão prontos para serem entregues aos consumidores finais), pois ela busca as cervejas e refrigerantes, já embalados, nas fábricas, prontos para serem consumidos.

De acordo com Ballou (1993), o estoque também é dividido em classes ou tipos que facilitem o controle do mesmo. E uma das maneiras de classificá-los é segundo a natureza de sua demanda. Como demanda permanente, sazonal, irregular, demanda em declínio e derivada.

Com relação à classificação de Ballou (1993), a demanda da Cervale é permanente. Os produtos que ela trabalha têm seus ciclos de vida longa, às vezes são feitas algumas alterações para atrair a clientela, mas a marca continua a mesma. Onde seu estoque é ressuprido continuamente.

## 16.2. Objetivos e políticas de Estoque

Os objetivos estratégicos são de fundamental importância, pois através deles a empresa define suas metas, funções, tipos de estoques e a forma como eles afetam a organização e o seu relacionamento com o mercado.

De acordo com Bertaglia (2003), o investimento em estoques tem dois objetivos estratégicos principais.

- Maximizar os recursos da empresa – a formação de estoques proporciona um balanceamento das operações da organização, possibilitando aumento na eficiência operacional, redução de custos e mão-de-obra e maximização da capacidade instalada.

- Fornecedor um nível satisfatório de serviço ao cliente ou consumidor – está relacionado ao nível de atendimento que a organização pretende oferecer ao cliente ou consumidor. E uma forma de

assegurar um atendimento uniforme é a construção de estoques considerando limites desejáveis de abastecimento. Os estoques de segurança visam o atendimento em picos de demanda. Mas o problema é, o que é satisfatório para um pode não ser para outro, fazendo com que as organizações estabeleçam critérios para medir a satisfação dos clientes.

Na Cervale, os objetivos estratégicos são idênticos aos que o autor cita acima, onde ela busca atender o maior número possível de clientes com eficiência e eficácia em todos os departamentos, atendendo às exigências da Ambev, assim maximizando seus recursos e obtendo resultados significativos, e a liderança do mercado em que atua, através da satisfação da clientela.

A organização definiu algumas normas para a área operacional para que as atividades sejam realizadas visando alcançar os objetivos. Na falta de produtos no depósito, os funcionários pagam o seu valor, onde é dividido entre todos colaboradores da área operacional; o mesmo acontece com o manuseio inadequado dos funcionários, pois a empresa fornece equipamento de proteção para todos (luvas, protetores, uniformes, coturnos, etc.), para que possam trabalhar corretamente e evitar acidentes, quando o funcionário realiza suas atividades sem os equipamentos de proteção pode acontecer de uma garrafa deslizar e quebrar na mão do mesmo e ele pode se ferir e ao mesmo tempo, estar causando desperdício (custo) para a organização. O controle de estoque é rigoroso pois não pode faltar produtos na empresa e ao mesmo tempo não pode exceder, causando até advertência para os responsáveis, dentre outras medidas.

### **16.3. Análise ABC**

Segundo Bertaglia (2003), as empresas armazenam em seus estoques muitos itens, onde apenas alguns devem ser administrados com mais ênfase. Onde a classificação, curva ou análise ABC consiste em separar os itens em três classes de acordo com o valor total consumido, em ordem decrescente de importância.

- A classe A, refere-se aos itens mais importantes, que possuem um alto consumo. Em torno de 30 a 70% do valor;
- A classe B, refere-se aos itens intermediários, consumo médio. Em torno de 10 a 45% do valor;
- A classe C, refere-se aos itens de menos importância, consumo pequeno. Restante do valor. Mas deve receber maior cuidado, e uma boa alternativa é manter os estoques de segurança.

Dos produtos que a empresa Cervale trabalha todos necessitam de certos cuidados para que não falem no estoque (observar a demanda dos produtos, não adquirir produtos com baixo giro, dentre outros critérios) mas os que têm mais atenção são as cervejas de garrafas e latas de Skol e o

refrigerante Pepsi, devido ser produtos de alto valor e giro. Em seguida, o restante como: Cervejas Brahma, Antarctica, refrigerantes guaraná, Sukita, etc.. As águas, sucos e cervejas Caracu, Kronenbier, Bohemia, entre outros, recebem menor atenção. Dentre todo mix que a empresa possui, ela controla para que sempre tenha produtos no depósito, assim podendo atender às necessidades inesperadas dos pontos de vendas. Às vezes determinado produto está em falta nas fábricas, local em que a Cervale adquire seus produtos, assim torna difícil o atendimento das solicitações.

#### **16.4. Cobertura de estoque**

De acordo com Bertaglia (2003), a cobertura de estoque está relacionada à taxa de uso do item e baseia-se no cálculo da quantidade de tempo de duração do estoque. Essa cobertura é indicada por dias, semanas, meses, dependendo das características do produto.

No caso da Cervale a cobertura de estoque é em torno de dois (2) a três (3) dias. Devido o produto possuir características de uma demanda incerta.

#### **16.5. Acurácia de estoque**

Com a busca constante das empresas pela redução de estoques, desperdícios, elas necessitam de estar sempre comparando a quantidade física com as dos documentos, assim podendo visualizar o controle preciso de seus estoques.

Bertaglia (2003), afirma que a acurácia de estoque é determinada pela relação entre a quantidade física que existe no depósito com aquela que está descrita nos registros de controle da organização. Quantidade física e quantidade teórica.

Na empresa Cervale, a acurácia de estoque tem que ser 100%, pois a organização não permite diferenças na quantidade física com as dos registros. O fechamento do estoque é feito diariamente, onde o conferente conta todo estoque do chão e passa para o supervisor, o supervisor lança-os em uma planilha de controle de estoque no computador, a qual possibilita a verificação da acurácia. Devido às trocas, em certos dias o fechamento vai gerar diferença, mas essa diferença é mínima, ela permanece até o produto retornar ao depósito, mas sempre a relação entre o físico e o teórico tem que serem iguais.

De acordo com Martins e Alt (2003), mede quantas vezes o estoque se renovou em determinado período. O giro de estoque é constante, onde é feito à busca de produtos nas fábricas

em Goiânia, Brasília e Anápolis até duas vezes por dia cada carreta, o qual é chamado de bate volta.

## 16.6. Custos de estoques

Sabemos que os estoques demandam uma grande quantidade de capital. De acordo com Martins e Alt (2003), a necessidade de manter estoques acarreta uma série de custos às empresas, os quais podem ser classificados como:

- custos diretamente proporcionais – quando os custos crescem de acordo com a quantidade média estocada (Ex.: Quadro 33).
- custos inversamente proporcionais – são custos ou fatores de custos que diminuem com o aumento do estoque médio, ou seja, quanto mais elevados os estoques médios, menores serão tais custos (Ex.: os denominados custos de obtenção).
- custos independentes – são aqueles que independem do estoque médio mantido pela empresa (Ex.: aluguel galpão – custo fixo).

### Quadro 33 – Custos diretamente proporcionais

Armazenagem → quanto mais estoque → mais área necessária → mais custo de aluguel.  
 Manuseio → quanto mais estoque → mais pessoas e equipamentos necessários para manusear os estoques → mais custos de mão-de-obra e de equipamentos.  
 Perdas → quanto mais estoque → maiores as chances de perdas → mais custos decorrentes de perdas.  
 Obsolescência → quanto mais estoque → maiores as chances de materiais tornarem-se obsoletos → mais custos decorrentes de materiais que não mais serão utilizados.  
 Furtos e roubos → quanto mais estoques → maiores as chances de materiais serem furtados e/ou roubados → mais custos decorrentes.

Fonte: Martins, Petrônio G.; Alt, Paulo Renato C., 2003.

Os custos da Cervale são controlados para que não haja desperdícios, onde ela possui seu próprio galpão de depósito.

As épocas que os produtos oferecidos pela Cervale têm mais saída são os meses de junho, outubro, dezembro e fevereiro, devido a vários fatores (Ex.: culturais – junho festas juninas etc.).

## 17. Informações Logísticas

Para atender com agilidade e presteza aos clientes, as organizações precisam possuir sistemas que lhes possibilitam coletar informações relevantes para o bom desempenho de suas atividades. Pois uma logística necessita de informações precisas para que se tornem eficiente e eficaz dentro de uma organização. Conforme a seguinte afirmação:

*O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto-de-origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1998, p. 5).*

Segundo Lambert, Stock e Vantine (1998), a velocidade e a qualidade dos fluxos de informações têm impacto direto no custo e na eficiência da operação como um todo. Comunicações lentas e mal transmitidas podem levar a perda de clientes ou elevados custos de fretes, estoques e armazenagem, bem como possíveis ineficiências em produção causadas por mudanças frequentes em linhas. O processamento de pedidos e os sistemas de informações formam a base dos sistemas de informações gerenciais e corporativas. É uma área que oferece significativas melhorias do desempenho da logística.

Torres (1989), relata em sua obra que a informática vem se tornando, cada vez mais, um dos elementos fundamentais na competitividade das empresas. Onde o uso de informática se desloca para os resultados, através de abordagens inovadoras. Todavia é fundamental que as empresas passem a adotar e planejar o uso das tecnologias de informações, para que não desperdice tempo com informações irrelevantes para a organização.

A Cervale possui sistemas informatizados com equipamentos compatíveis com suas necessidades, os quais têm condições de transmitir e receber informações de maneira rápida e prática, via internet, e isso é para todas as áreas da empresa. Ela possui um programa chamado Disbeb homologado pela companhia (Ambev – fábricas) no qual faz lançamentos de notas e outros dados relevantes, pois a revenda (Cervale) tem que passar alguns relatórios exigidos pelas fábricas, como: estatística de vendas, do mercado em geral, devolução, dentre outros. Existem vários relatórios gerados por todos os departamentos da empresa, os que são exigidos pela companhia (fábricas – Ambev) e os demais, a fim de obter informações relevantes para o desempenho da empresas, como: relação de clientes exclusivos e inativos, preços de varejo por cada segmento.

A respeito à área operacional, a empresa dispõe de dois computadores, um fica na sala do gerente e o outro na sala do supervisor, para que sejam lançados, em planilhas, os dados competentes ao setor e assim gerar relatórios (reposição de estoque, porcentagem de devolução – onde a empresa possui uma meta, que as devoluções não podem ultrapassar 2% ao mês, refugo, de comodato, dentre outros) para facilitar a análise de como está o desempenho das atividades da área em questão, e suas possíveis melhorias, e assim para os demais setores.

Os relatórios pertinentes ao controle da frota da empresa são feitos manualmente. É realizado o chek-list em toda a frota, onde um responsável verifica a conservação do caminhão, faz a liberação para o abastecimento, mas sempre olha e anota a km, para que no final do mês passa gerar relatórios que contenham informações da km rodada e dos gastos com combustíveis e manutenção. Quando os caminhões necessitam de manutenção, dependendo do serviço é realizado na oficina que a empresa possui, mas em determinados casos necessitam de serviços terceirizados. A empresa possui frotas para fazer as recargas (mais de uma viagem na mesma rota) e para incidentes como, caminhão quebrado.

## 18. Objetivos de Operação

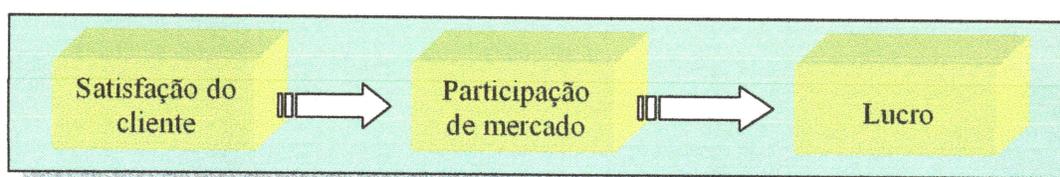
No contexto atual, as organizações estão enfrentando cada vez mais desafios que influenciam a imagem da empresa, desde aspectos estratégicos até condições operacionais que mobilizam e afetam o ambiente organizacional. Segundo Bertaglia (2003), esses desafios além de produzir conflitos na organização, colaboradores, clientes e concorrentes ainda envolvem a resolução de interesse e conflitos com acionistas, os padrões de qualidade de vida dos funcionários e o foco no futuro sem perder contato com o presente.

Os objetivos das organizações estão voltados para obtenção de resultados significativos, mas para isso, as empresas necessitam de traçar critérios, elaborar planos para que as tornem eficientes, eficazes e efetivas, ou seja, a empresa aumenta sua produtividade com os recursos que possui, obtém os resultados planejados e isso sendo realizado constantemente. Isso acontece com a realização de um bom planejamento para as atividades operacionais de cada setor.

Segundo Ballou (1993), ter excelentes planejamentos para disponibilizar produtos e serviços para os clientes não garantem que os objetivos, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais, serão cumpridos. Estes planos devem ser colocados em ação e seus desempenhos devem ser monitorados continuamente.

Na Cervale visa-se, como em todas as organizações, resultados satisfatórios e significativos, e para atingir tal objetivo ela traça constantemente normas e procedimentos que busca o aumento da produção operacional com os recursos que possui. O planejamento de estratégias para o alcance dos objetivos almejados é realizado com a interação dos vários setores existentes na empresa, pois um depende do outro, como por exemplo, se o setor de vendas não vai bem, conseqüentemente as operações do setor operacional também têm declínio, assim com o financeiro e o recurso humano. Sabemos que a satisfação dos clientes não pode ser medida, pois um determinado cliente pode estar satisfeito, mas outro não, daí as empresas precisam ser flexíveis, em todos os sentidos (financeiro, operacional, etc.) para sanar tal situação. Resumindo os objetivos de operação da empresa Cervale podem ser descritos conforme Quadro 34.

**Quadro 34** – objetivos de operação



Fonte: Bertaglia, Paulo Roberto, 2003.

## 19. Seleção e Gestão de Parceiros

A identificação e a seleção de fornecedores habilitados a atender às necessidades referentes a prazo, quantidade e qualidade são fundamentais para que a empresa desenvolva suas atividades de maneira que não afete a imagem da mesma. Alguns anos atrás, o relacionamento entre fornecedores e clientes eram acirrado, onde cada um procurava tirar o máximo proveito do outro, um relacionamento de ganha-perde. As organizações tinham vários fornecedores, assim, selecionava aquele que achava que iria atender suas necessidades naquele momento, em outros momentos, devido a vários fatores, como: preço etc., procurava outros fornecedores. Todavia, as empresas tinham seus fornecedores como rivais.

Segundo Martins e Alt (2003), as empresas modernas buscam o relacionamento do tipo parceria, com elevada confiança, onde os clientes e fornecedores se ajudam sempre na procura de soluções eficientes e que possam trazer mais benefícios aos consumidores finais. Eles relatam também que a função do fornecedor não é mais apenas de vender o produto, e sim a de um relacionamento de ganha-ganha, buscando a satisfação da clientela.

Quando a relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, a relação cliente e fornecedor adquirem cada vez mais importância, passando a ser um fator de vantagem competitiva, tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

Martins e Alt (2003), citam em sua obra que o relacionamento cliente e fornecedor passam por quatro fases distintas, as quais são:

- **Abordagem convencional** – prioriza o preço, o relacionamento é como se as partes fossem adversárias, quem pode mais impõe suas condições, onde a empresa desconfia da qualidade do fornecedor e inspeciona os recebimentos.
- **Melhoria da qualidade** – prioriza a qualidade do produto, início de um relacionamento mais duradouro, com o nascimento de certa confiança recíproca, reduzindo o número de fornecedores – aqueles considerados com mais qualidade.
- **Integração operacional** – prioriza o controle de processos levando-se em conta a capacidade deles. Participação do fornecedor no projeto do produto e do processo, onde o cliente e o fornecedor fazem investimentos comuns em pesquisas e desenvolvimento.
- **Integração estratégica** – parceria nos negócios. Gerenciamento comum dos procedimentos dos negócios, incluindo o desenvolvimento de produtos e processos, fornecimento sincronizado e qualidade assegurada.

No ramo em que a Cervale atua ela necessita de parâmetros para que seja uma revendedora da companhia Ambev, a qual exige critérios específicos para todos os departamentos, no entanto,

ela tem uma parceria com as filiais da companhia (Goiânia, Brasília e Anápolis). Em relação a serviços terceirizados ela quase não possui, pois tem sua frota própria, e busca sempre trabalhar seus próprios recursos, usa os terceirizados somente quando necessita.

Segundo Bertaglia (2003), existem vários critérios para seleção de clientes e continuidade do relacionamento com eles, um deve ser especialmente considerado com muito rigor para não colocar em risco a empresa, a análise das condições financeiras do cliente, independente de seu tamanho. É evidente que cada cliente deve receber um tratamento diferenciado com limites de créditos vinculados ao seu desempenho de pagamento e a sua saúde financeira. Todavia, o conhecimento profundo do cliente é garantia de riscos minimizados.

A respeito do relacionamento com os clientes, a empresa Cervale possui sistemas de informações que ajudam na identificação dos clientes potenciais. Onde são classificados em ordem decrescente de A a Z, isso de acordo com as quantidades de produtos adquiridos, periodicamente, como a Cervale trabalha com vários produtos, cada produto tem seus limites de classificação. Assim, aqueles clientes que tem poder aquisitivo maior para estar adquirindo os produtos da empresa, com volumes significativos, têm algumas bonificações, como preços, brindes, etc.. Entretanto, buscando o relacionamento de ganha-ganha, tentando satisfazer às necessidades dos clientes, como também buscar atingir os objetivos da organização.

## 20. Análise da pesquisa

Depois de realizada a pesquisa, conforme gráfico em anexo, pode-se observar que, a empresa possui uma grande fatia do mercado da região em que foi efetuada a pesquisa, pois dos 40 questionários aplicados, 100% dos clientes desses produtos, adquirem produtos da Cervale.

Pode constatar que o tempo de atuação dos pontos de venda no mercado são curtos, onde 62,5% atuam de 1 a 5 anos. Pode-se observar que os clientes predominantes da empresa são os bares (22,50%) e lanchonetes (17,50%), devido às características dos produtos que a empresa trabalha, os quais possuem estruturas médias, necessitando de alguns meios que as ajudem a sobreviver no mercado em que atua. Os dados colhidos mostram que apenas 12,5% compram produtos somente da Cervale, o restante (87,50) além da Cervale também adquirem de outras empresas.

As principais concorrentes da Cervale são a distribuidora Schin e a distribuidora Bandeirantes. Pode-se observar que os serviços prestados pela Cervale quase se iguala aos dos concorrentes, ganhando em alguns fatores como a qualidade, sendo que os produtos mais vendidos são a cerveja Skol, os refrigerantes Pepsi e Guaraná Antarctica.

Analisa-se que os prazos de entrega, a qualidade e a quantidade de produtos são considerados satisfatórios, mas a empresa deve rever as formas de pagamento. Pode ser observado também que a empresa toma certas precauções quanto à disponibilidade de emprestar materiais duráveis (mesas, frizzer) para os PVDs. A Cervale tem uma política que conforme o volume comprado por determinados clientes, são oferecidos a estes benefícios, como bônus e gratificações.

Quanto ao relacionamento com a empresa observa-se que 80% estão satisfeitos. 70% dos entrevistados classificaram a distribuição da empresa como boa, onde a maioria não quis opinar para a melhoria da mesma e alguns sugeriram que a empresa deveria diminuir a burocracia quanto às entregas e que tivesse mais atenção, frequência e frota, fazer treinamento com os funcionários da área de distribuição. Com relação aos eventos a empresa precisa disponibilizar mais patrocínios. Conforme anexo XII.

## 21. Sugestões

Diante do estudo realizado, comparando a teoria com a prática, a empresa busca desempenhar suas atividades de acordo com o que os autores estudados relatam, observando que o controle de frotas é parcialmente informatizado, no entanto, a viabilização de Sistemas de Controle de Frota informatizados, proporcionará para a empresa a redução de tempo, custos e tendo mais confiabilidade e agilidade nas informações dos trabalhos desempenhados, melhorando a gestão de frotas.

Vejo também, que se a empresa fizer um rodízio de funcionários na área operacional, para efetuar a atividade de conferência, a mesma estará proporcionando que todos os funcionários obtenham informações sobre as tarefas envolvidas no setor, e responsabilidade, assim, caso falte funcionários, já possui pessoas capacitadas para desempenhar as funções, evitando desconforto com a contratação e treinamento de funcionários.

O controle de estoque da Cervale é parcialmente manual, a contagem das cargas e descargas é feita manualmente pelo conferente; e informatizado, pois são lançados os dados de entradas, saídas, o que tem no chão, devolução, etc., ou seja tudo que acontece na área operacional em planilhas, as quais possibilitam a geração de relatórios sem muitos esforços, facilitando a análise da posição do estoque atual, dentre outras. Se a empresa informatizasse o controle de estoque, através de código de barras - caixas, ela teria mais eficiência e agilidade na realização dessa atividade. Assim, alcançando os objetivos almejados.

A empresa deveria diminuir a burocracia quanto às entregas, pois os clientes às vezes sentem-se afetados com tais parâmetros em relação às entregas.

Oferecer mais cursos de capacitação para a equipe do setor operacional, para que possam atender os clientes satisfatoriamente, pois o desenvolvimento da empresa depende da satisfação do cliente.

Realizar as entregas com mais frequência, pois quanto menor o tempo entre as entregas, melhor será para a empresa, permitindo a obtenção de vantagens competitivas.

No entanto, com essas sugestões a empresa além de estar reduzindo custos, tempo, eliminando desperdícios, aumentando sua vantagem competitiva perante aos clientes ela está também trabalhando com eficiência, eficácia e efetividade em suas atividades, assim alcançando os objetivos da organização.

## 22. Conclusão

Após a realização deste estudo concluí que, a empresa Cervale possui eficiência em sua distribuição, efetuando as entregas nos prazos acordados, nos locais determinados e nas quantidades e qualidades certas. Para isso, ela utiliza vários processos como a roteirização, controle de estoques, critérios para carga e descarga, dentre outros, para atingir a eficiência nas suas operações, buscando resultados significativos. Atendendo assim os pontos de vendas com pontualidade e confiabilidade, tendo flexibilidade para a resolução de reclamações e conflitos, sempre planejando para evitar perdas de tempo e desconforto, tendo controle e comunicação nas atividades desenvolvidas. Visto que não basta apenas possuir tais parâmetros acima citados, para efetuar o atendimento eficiente são necessários equipamentos compatíveis, onde a empresa possui equipamentos (frotas, computadores, empilhadeiras) conservados para a realização das tarefas.

Com o mesmo, busquei confrontar a teoria que acumulei durante o período de graduação com a realidade de uma empresa, assim tendo a oportunidade de vislumbrar a prática e a teoria.

Como estudante e profissional, a elaboração deste trabalho proporcionou-me uma compreensão maior de conhecimentos, tanto prático como teórico em relação à logística, especificamente sobre a distribuição física. Munindo-me de informações de como a logística pode contribuir para que uma empresa obtenha vantagens competitivas e se sobrevive no mercado em plenas mudanças, bem como a redução de custos e como funciona uma empresa como um todo. Todavia, o presente trabalho também tem a finalidade de contribuir para a ampliação dos conhecimentos dos acadêmicos que necessitarem de material de consulta, bem como de fornecer dados relevantes para o mercado em relação à logística, principalmente o setor de distribuição.

A logística é de suma importância em uma organização, pois contribui para o alcance da competitividade e redução de custos, através do desenvolvimento das atividades eficiente, eficaz e efetivamente, ela possibilita que os fluxos de informações e produtos fluem, para que os clientes recebam seus produtos ou serviços certos no lugar certo, nas condições certas, ao custo certo e no momento certo. Por tanto a distribuição física tem papel significativo na realização das atividades de uma empresa, pois ela representa o elo entre a empresa e o cliente, através da mesma a empresa estará satisfazendo os anseios e necessidades dos clientes.

### 23. Referência Bibliográfica

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

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimentos.** São Paulo: Saraiva, 2003. 509 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de materiais.** São Paulo: Makron Books, 1991. cap. 7.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-hill, 1997. 606 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 2002. 240 p.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de matérias uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas 1993. 399 p.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, J. G.. **Administração estratégica da logística.** São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LOBATO FILHO, David Menezes et. al. **Estratégia empresarial.** Rio de Janeiro: FGV, 2003. 150 p.

MARTINS, Petrónio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003. 353 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento execução e análise.** São Paulo: Atlas, 1993. 225 p.

MOURA, Reinado A. **Logística: suprimentos, armazenagem e distribuição física.** São Paulo: Imam, 1989. 343 p.

NOVAIS, Antonio Gauvão N.; ALVARENGA, Antonio Carlos. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física.** São Paulo: Pioneira, 1994.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing conceitos e metodologia.** 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997. cap. 4 e 5.

TORRES, Norberto Antonio. **Planejamento de informática na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989. 218 p.

VIANA, João José. **Administração de materiais um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2000. 418 p.

# **Anexos**

Anexo I – Estructura - parte administrativa Cervale



Anexo II – Entrada área operacional



Anexo III – Área operacional



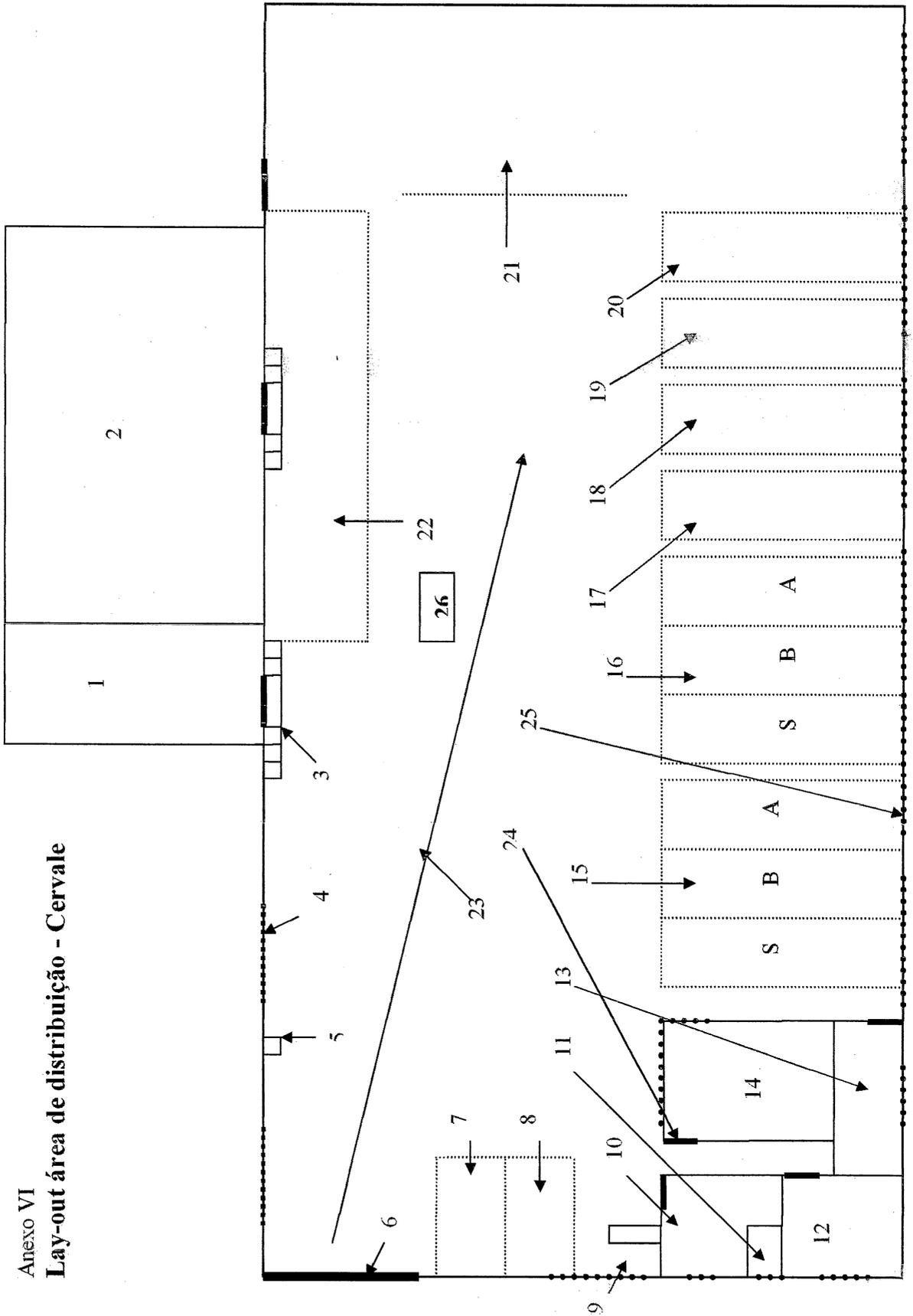
Anexo IV – Descarregamento de veículo



Anexo V - Depósito



Anexo VI  
**Lay-out área de distribuição - Cervale**



**Legenda:**

- 1- Local para armazenar os “Produtos para troca”, com 15m por 4m.
- 2- Local que guardam alguns vasilhames, com 15m por 16m.
- 3- Escadas
- 4- Murais
- 5- Bebedouro
- 6- Portão de acesso ao depósito
- 7- Local definido para armazenar “Cerveja 300ml”.
- 8- Local definido para armazenar “Refrigerantes médios”.
- 9- Área de treinamento “Simulação entrega”.
- 10- Sala Gerente Operacional, 4m por 4m.
- 11- Banheiro.
- 12- Sala utilizada para refeição e às vezes acerto, 5m por 4m.
- 13- Banheiro, 2,70m por 5m.
- 14- Sala Supervisor Operacional, com 6m por 4m.
- 15- Área determinada para armazenar vasilhames de Skol, Brahma e Antartica.
- 16- Área definida para armazenar as Cervejas 600ml Skol, Brahma e Antartica.
- 17- Local para armazenar Cervejas lata.
- 18- Local definido para armazenar Refrigerantes Pet 2l.
- 19- Local para armazenar Refrigerantes lata.
- 20- Área para armazenar Refrigerantes 600.
- 21- Área de molho (onde armazena todos os sucos e águas e faz o molho).
- 22- Local reservado para armazenar vasilhame.
- 23- Local de fluxo de caminhões para carga e descarga.
- 24- Portas.
- 25- Janelas.
- 26- Depósito, com 24m por 50m.

## Anexo VII – **Histórico da Empresa Cervale**

Francisco de Assis Pinto (Mineiro de Luz) mudou-se para Goiás, região da atual cidade de Itapaci, ainda criança (1947), onde viveu com sua família e adquiriu seus estudos. Em 1959, mudou-se para Formoso de Goiás, onde começou a trabalhar como balconista na Casa Carvalho. O proprietário Sr. José da Silva, observando seu desempenho convidou-o para trabalhar na matriz Estrela do Norte, logo em seguida tornaram-se sócios, em 1963 abriram uma filial em Mara Rosa. Em 1967, casou-se com Maria Vilma Aguiar Pinto, passando a constituir uma bela família com o nascimento da primeira filha do casal. Em 1969, a sociedade com Sr. José da Silva é desfeita e Francisco adquire a fazenda São João, no município de Formoso de Goiás. Após alguns anos, vende a fazenda e volta a atuar no comércio, em Mara Rosa, montando a Casa Anamara.

Em 1974, recebe a visita do então supervisor da Companhia Brasiliense de Cervejas, Sr. Ridos, que lhe propõe um excelente negócio, representar a desconhecida e recém chegada marca SKOL, instalada na cidade satélite do gama, no Distrito Federal, o qual vai à Brasília para acertar os detalhes do negócio com o gerente comercial Sr. Vitor. Ali nascia a Distribuidora de Bebidas Assis Ltda., representante oficial da marca SKOL para as cidades de Mara Rosa e Minaçu. Em 1979, a Companhia Brasiliense de Cerveja abre concorrência para atendimento da área de Ceres e região, a Distribuidora de bebidas Assis Ltda. derrota os candidatos.

Em 1979, 31 de dezembro, nasce uma nova empresa distribuidora, a Cervale – Cervejas e Refrigerantes do Vale Ltda., a qual iniciou suas atividades com 03 vendedores e mais 09 funcionários e que em seu primeiro mês de funcionamento comercializou 1.036.800 volume de Cervejas SKOL 1/1(600ml).

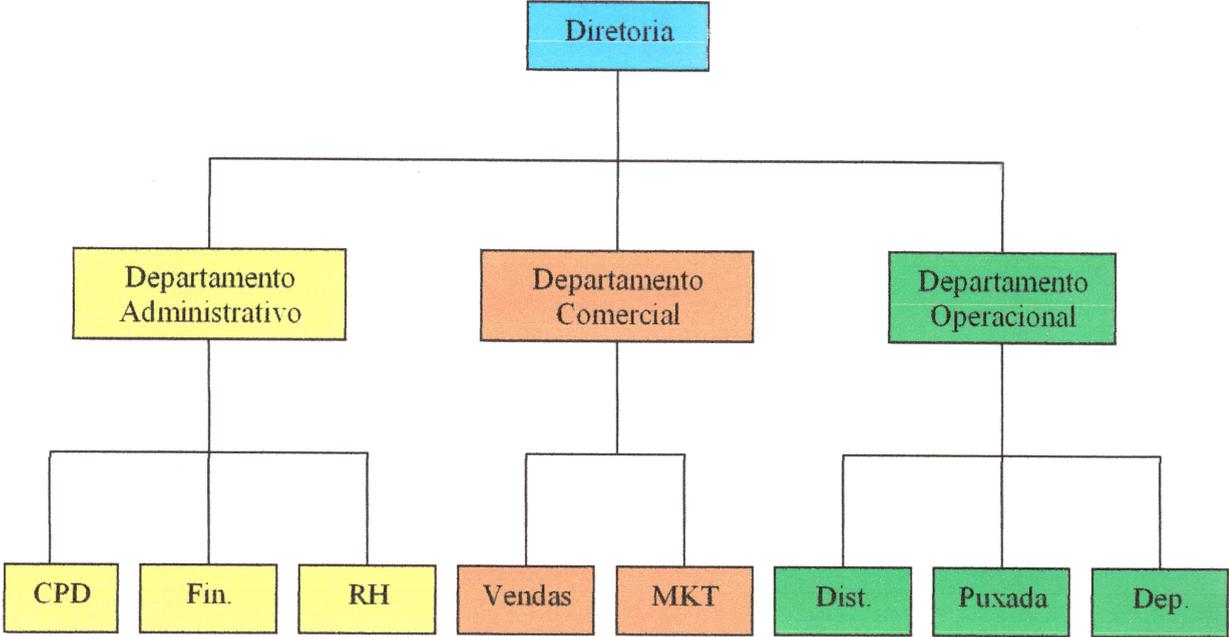
A Cervale cresceu rapidamente, pois a cerveja SKOL 600ml conquistou a preferência de um grande público com seu sabor inconfundível e o atendimento personalizado e diferenciado, causando uma reviravolta no mercado regional de cervejas, onde em 1986 o volume de vendas atinge 86.400.000 volume. Em sua frota constavam 12 veículos e em seu quadro de pessoal 30 funcionários. Com o gradativo crescimento e desenvolvimento, em 1991, Sr. Assis adquire o prédio onde funciona atualmente, e inicia a operação da filial Uruaçu. Em 1992 inaugura a filial 2 na cidade de Goianésia e 1993 a de Mozarlândia, 1995 a filial de Porangatu. Daí com a devida alavancagem, a Cervale é considerada Fera de Bronze (Título ou reconhecimento de mérito, o qual é adquirido com uma pontuação igual ou superior

a 85% obtidos pela revenda no Programa de Excelência) Fera em transportes (Título que a revenda recebe da companhia por obter pontuação máxima - 120 pontos - em sua frota, tanto de puxada como de entrega, onde a frota tem que estar em perfeita condições de funcionamento, aparência, e padronizada) é líder absoluta, por obter acima de 85% dos pontos possíveis do Programa de Excelência. Em 1996, conquista o título de Fera de Prata (Título concedidos às revendas que obter 90% dos pontos de Programa de Excelência) com 90% dos pontos do PEX, assim ano a ano a Cervale vem conquistando degraus, com títulos como: Fera em Vendas (Título concedidos para as revendas que conseguirem obter 90, 93, 96% de pontos na estrutura da área de vendas) Fera em Transportes, Fera Domínio, Fera Produtividade (a revendedora que obtiver no título referente a produtividade, pontuação igual ou superior a 95% será agraciada com diploma e placa alusivos à sua conquista) Fera 1º Lugar da Regional, Fera Ouro (Títulos que a revenda recebe por atingir 95% de pontos do PEX na estrutura da área de vendas) Leão de Prata (Título concedidos às revendas que obtiveram avaliações anuais subsequentes, um mínimo de 85% da pontuação do PEX) - 2º melhor revenda SKOL do Brasil, Embaixador (Títulos que a revenda recebe por ter conquistado três vezes, consecutivas, o título de Fera de Ouro) - representante oficial da Companhia Cervejaria Brahma, por ter conquistado o título de Fera Ouro por três vezes e ostentar o título de fera em vendas.

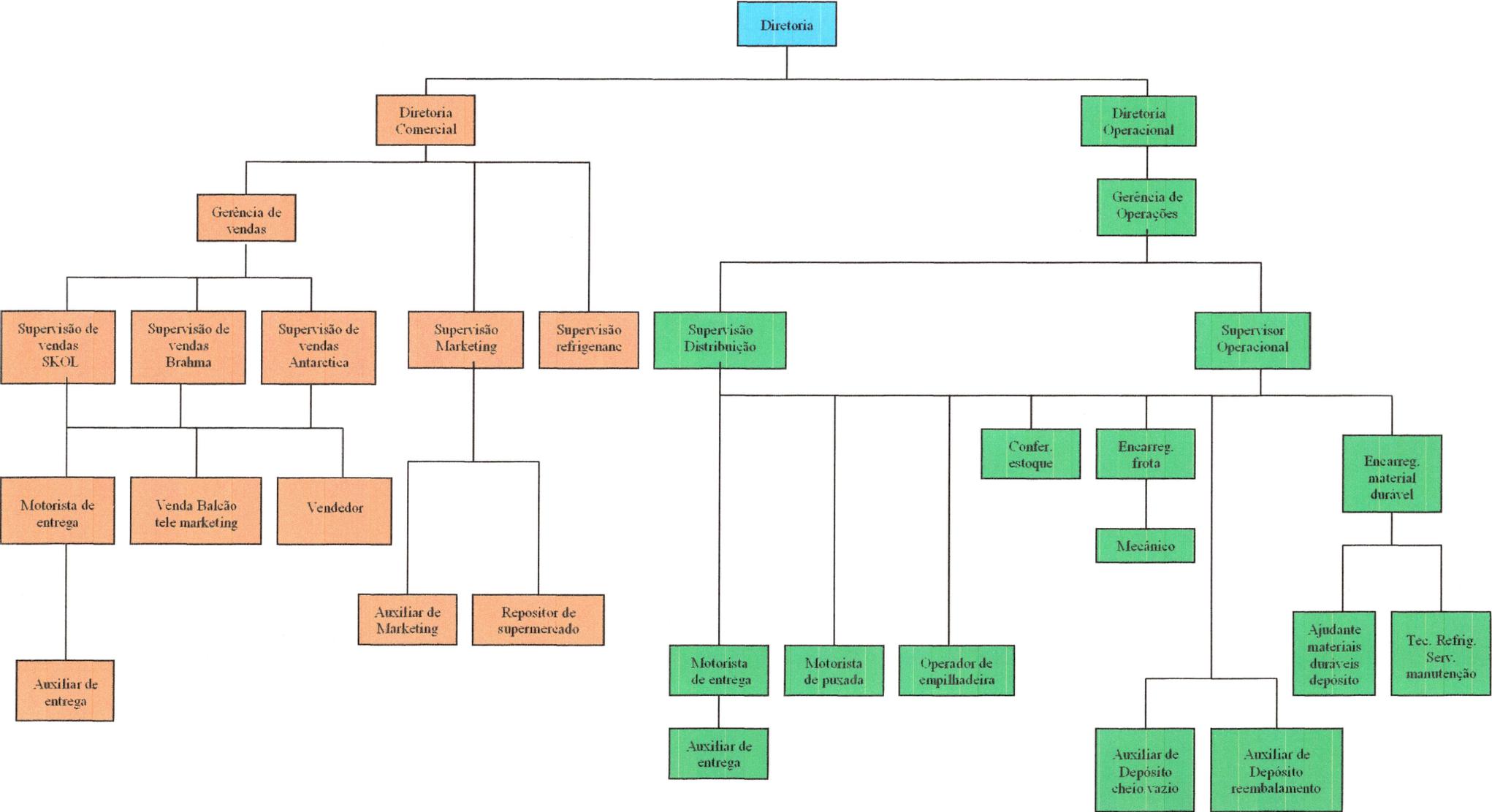
Até então a Cervale comercializava os produtos da SKOL e bebidas quentes a partir de 2000 com a fusão Brahma, SKOL e Antartica – AMBEV, a Cervale passa a comercializar os produtos dispostos e oferecidos pela mesma indústria acima citada.

Atualmente, a Cervale conta com duas filiais, uma em Porangatu e outra em Mozarlândia. Possui um quadro de 150 funcionários, os quais ficam assim distribuídos: 86 funcionários em Ceres, 57 em Porangatu e 07 em Mozarlândia; sendo 45 funcionários na área comercial (vendas, marketing, supervisores e auxiliares dos mesmos) 12 funcionários na área administrativa e 93 na área operacional (motoristas de puxada e entrega, auxiliares em geral, conferentes, operador de empilhadeiras, etc.). A Cervale detém de uma ótima infra-estrutura, buscando cada vez mais a redução de custos e conseqüentemente aumento de produtividade.

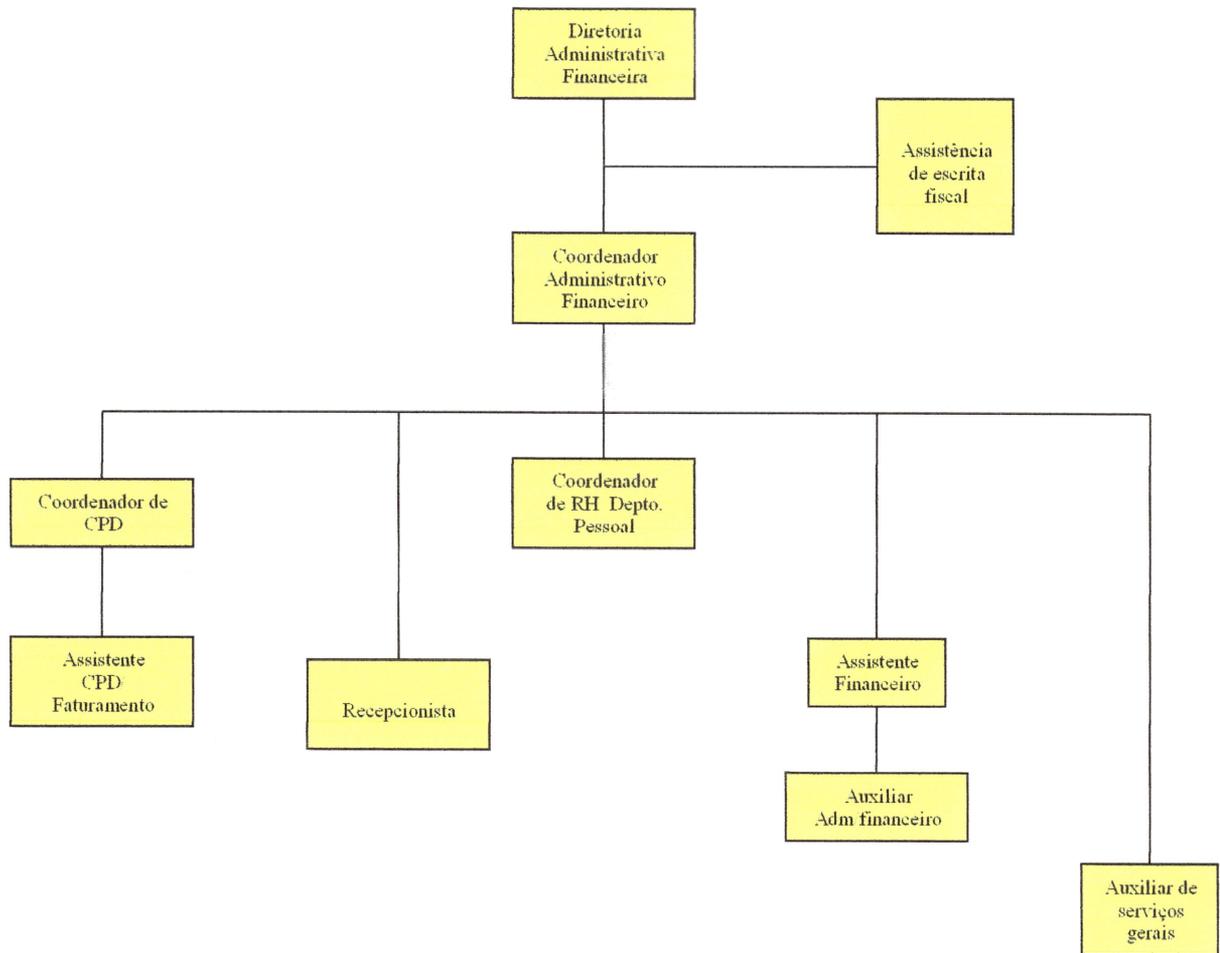
Anexo VIII – ORGANOGRAMA CERVALE



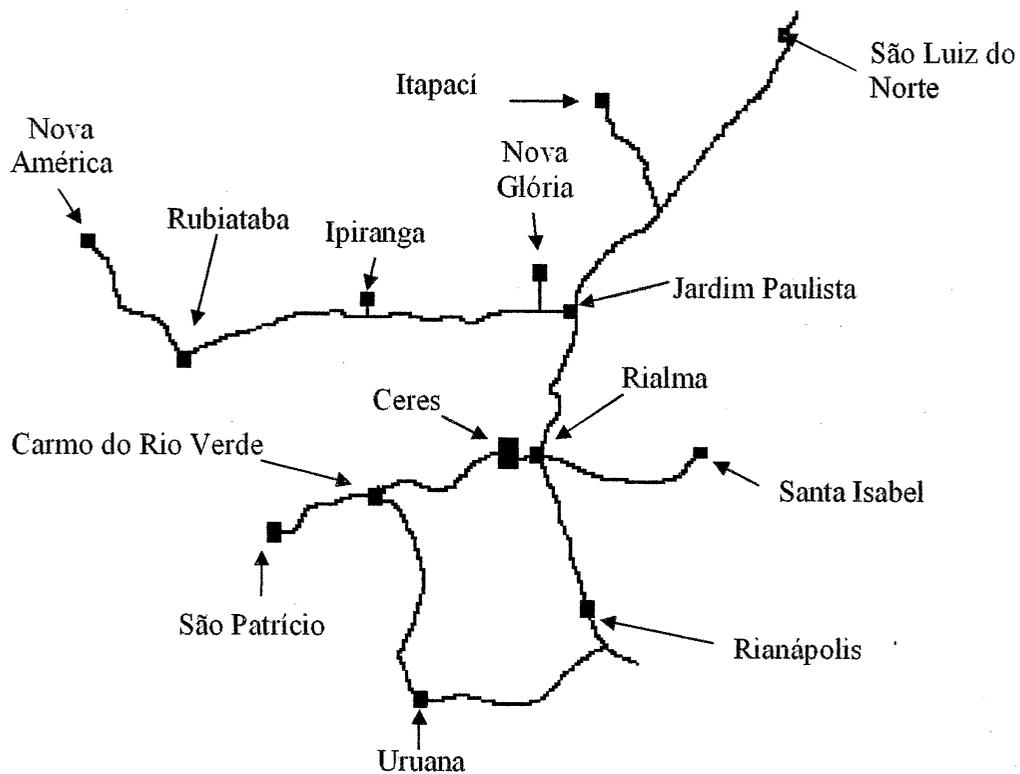
# ORGANOGRAMA DETALHADO CERVALE



Cont. Org. detalhado



## Anexo IV - Mapas Cidades Visitadas



Relação das Cidades que foram aplicados os questionários

| <b>Cidades Visitadas - Região do Vale de São Patrício</b> | <b>Qtd. Quest. Aplicados</b> |
|---|------------------------------|
| 01 - Nova América   | 3                            |
| 02 - Rubiataba  | 4                            |
| 03 - Ipiranga de Goiás                                    | 2                            |
| 04 - Nova Glória  | 3                            |
| 05 - Jardim Paulista                                      | 2                            |
| 06 - Itapací  | 3                            |
| 07 - São Luiz do Norte                                    | 2                            |
| 08 - Rialma   | 4                            |
| 09 - Ceres  | 4                            |
| 10 - Santa Isabel   | 2                            |
| 11 - Rianópolis   | 3                            |
| 12 - Uruana   | 3                            |
| 13 - Carmo do Rio Verde                                   | 3                            |
| 14 - São Patrício   | 2                            |
| <b>Total</b>  | <b>40</b>                    |

Anexo X – O questionário que utilizei para realizar a pesquisa foi o seguinte:

As perguntas a seguir têm como objetivo analisar a satisfação dos clientes em relação aos serviços de distribuição da empresa Cervale. As mesmas são confidenciais, com a finalidade de aprendizado.

### Questionário

1 – Você adquire os produtos oferecidos pelos representantes da Cervale?

Sim                       Não

Por que? \_\_\_\_\_

2 – Qual o nome do local onde está situado seu estabelecimento?

\_\_\_\_\_

3 – Qual a distância em Km de seu estabelecimento da sede da Cervale?

\_\_\_\_\_

4 – A distância influencia ou não no preço dos produtos?

\_\_\_\_\_

5 – Qual o tempo que você atua no mercado?

De 1 a 5 anos               De 6 a 10 anos               De 11 a 20 anos  
 De 21 a 30 anos               Mais de 30 anos               outros

6 – Qual o tipo de seu estabelecimento?

Bar / Barzinho                       Supermercado pequeno  
 Armazém / Merceria                       Supermercado médio  
 Restaurante                       Supermercado Grande  
 Padaria                       Casa noturna  
 Lanchonete                       Posto de Gasolina  
 Outros

7 – Seu fornecedor de bebidas é somente a Cervale?

Sim                       Não

Quais?

\_\_\_\_\_

8 – Qual a diferença dos serviços prestados pela Cervale das empresas concorrentes no mercado?

Prazos                       Entrega                       Qualidade  
 Outros \_\_\_\_\_

9 – Quais os produtos que adquire com mais frequência?

Cerveja Skol                       Cerveja Brahma                       Cerveja Antarctica  
 Pepsi                       Guaraná                       Caracu  
 Soda Limonada                       Sukita                       Kronembier  
 Miller                       Bhoemia                       Outros

10 – A empresa Cervale entrega os pedidos de acordo com as solicitações, quanto à quantidade e à qualidade?

Sim             Não             Às vezes             Outros

11 – A Cervale faz diferenciação de preços em relação ao volume adquirido (lote mínimo / lote máximo)?

Sim             Não

12 – A Cervale exige quantidade mínima e/ou máxima para aquisição de seus produtos?

Sim             Não

13 – A empresa estipula prazos para entrega, mínimos e máximos?

Sim             Não

14 – As entregas dos produtos são realizadas dentro dos prazos solicitados?

Sim             Não

15 – A empresa Cervale disponibiliza frizzer, mesas etc. para seu estabelecimento?

---

16 – A empresa oferece bônus, quando compra uma quantidade maior de seus produtos? Quantos por cento?

---

17 – A empresa Cervale oferece descontos?

Sim             Não

Qual a política de descontos da Cervale?

---

18 – Quanto ao relacionamento com a empresa cervale, você está satisfeito?

Sim             Não

19 – Como você avalia a distribuição dos produtos da Cervale?

Péssima             Regular             Boa             Ótima

20- Qual sua sugestão para a melhoria da distribuição dos produtos da empresa Cervale?

---

---

21 – Em eventos como em datas comemorativas a Cervale dá assistência (Como: patrocínio, desdobramento na prestação de serviços etc...)?

Sim             Não

O que você opinaria para a Cervale em relação aos eventos?

---

## **Anexo XI - Nomes e Endereços dos Estabelecimentos visitados e aplicados o questionário**

### **• Carmo do Rio Verde**

#### **Bar Bom Jesus**

Av. Nossa Senhora do Carmo, Centro - Carmo do Rio Verde / GO.

#### **Bar Sem Nome**

Av. Bernardo Sayão, Centro - Carmo do Rio Verde / GO.

#### **Restaurante SKINÃO**

Av. Nossa Senhora do Carmo, Centro - Carmo do Rio Verde / GO.

### **• Ceres**

#### **Mercearia Santos**

Av. Goiás - Ceres / GO.

#### **Tropical Açai**

Av. Leopoldino Salgado, Centro - Ceres / GO.

#### **Restaurante e Churrascaria Avenida**

Av. Bernardo Sayão, Centro - Ceres / GO.

#### **Bar Pinheiro**

Praça Raul Zelaio, Centro - Ceres / GO.

### **• Ipiranga de Goiás**

#### **K Lanche**

Av. J. Ludovico, Centro - Ipiranga de Goiás / GO.

#### **Bar do Palito**

Av. J. Ludovico, Centro - Ipiranga de Goiás / GO.

### **• Itapaci**

#### **Bar Chopp Ouro**

Rua Goiás, Centro - Itapaci / GO.

#### **Casa de Carne Itaboi**

Rua Abílio B. Neves, Centro - Itapaci / GO.

#### **Içe Beer Cervejaria e Pizzaria**

Rua Benedito G., Centro - Itapaci / GO.

### **• Jardim Paulista**

#### **Bar Churrascaria Hotel São Sebastião**

Av. Anestor da Silva, Centro - Jardim Paulista / GO.

#### **Bar Sem Nome**

Av. Anestor da Silva, Centro - Jardim Paulista / GO.

• ***Nova América***

**Armazém WN**

Av. América do Couto, Centro - Nova América / GO.

**Sorveteria e Lanchonete Silva**

Av. América do Couto, Centro - Nova América / GO.

**Bar e Merceria Recanto Feliz**

Av. América do Couto, Centro - Nova América / GO.

• ***Nova Glória***

**Supermercado Serve Sempre**

Av. Bernardo Sayão, Centro - Nova Glória / GO.

**Tropicana Chopp**

Av. Sargento Leontino, Centro - Nova Glória / GO.

**Paulinho Chopp**

Av. Sargento Leontino, Centro - Nova Glória / GO.

• ***Rialma***

**Consigo Supermercado**

Rua Frutuoso, nº 410, Centro - Rialma / GO.

**SKINA'S**

Av. Bernardo Sayão, Centro - Rialma / GO.

**Superfrutas**

Rua 22, Centro - Rialma / GO.

**Panificadora e Lanchonete Santa Marta**

Av. Bernardo Sayão, Centro - Rialma / GO.

• ***Rianópolis***

**Supermercado Lôbo**

Av. Santa Efigênia, Centro - Rianópolis / GO.

**Supermercado Peixoto**

Praça José de Assis - Rianópolis / GO.

**Merceria Nunes**

Av. Goiás, Centro - Rianópolis / GO.

• ***Rubiataba***

**Rio Novo Auto Posto e Lanchonete**

Av. Aroeira, Centro - Rubiataba / GO.

**Panificadora Chandelle**

Av. Aroeira, Centro - Rubiataba / GO.

**Supermercado Tatiane**

Av. Tarumã - Rubiataba / GO.

**Pizzarella Restaurante e Pizzaria**

Av. Jatobá, Centro - Rubiataba / GO.

• ***Santa Isabel***

**Bar Sem Nome**

Av. Antonio Francisco da Silva, Centro - Santa Isabel / GO.

**Lanchonete Victoria**

Av. Antonio Francisco da Silva, Centro - Santa Isabel / GO.

• ***São Luiz do Norte***

**Lanchonete Jabiraca**

Av. Benvinda V. Santos, Centro - São Luiz do Norte / GO.

**Supermercado São Vicente**

Av. Benvinda V. Santos, Centro - São Luiz do Norte / GO.

• ***São Patrício***

**Supermercado Cristina**

Av. José Possidoneo, Centro - São Patrício / GO.

**Bar Sem Nome**

Av. José Possidoneo, Centro - São Patrício / GO.

• ***Uruana***

**Supermercado Rodrigues**

Av. José Alves Toledo, Centro - Uruana / GO.

**Supermercado Caçula**

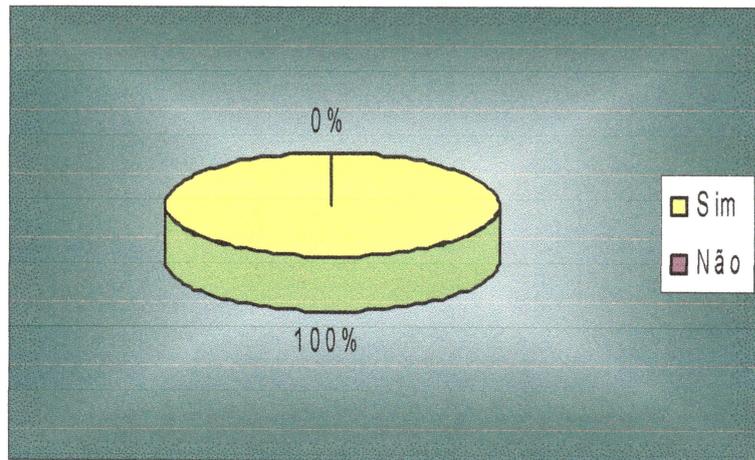
Av. José Alves Toledo, Centro - Uruana / GO.

**Panificadora Sem Nome**

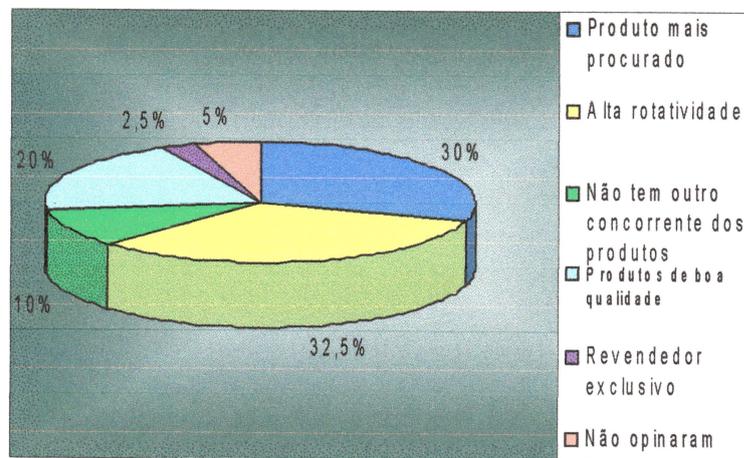
Av. José Alves Toledo, nº 88, Centro - Uruana / GO.

## Anexo XII - Questionário

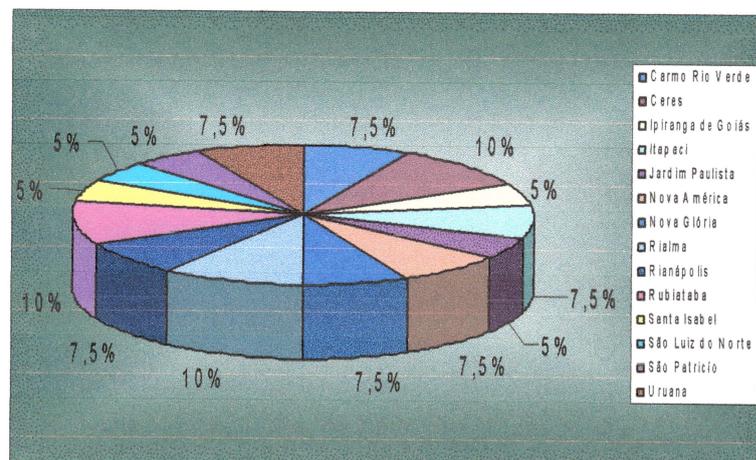
1 – Você adquire os produtos oferecidos pelos representantes da Cervale?



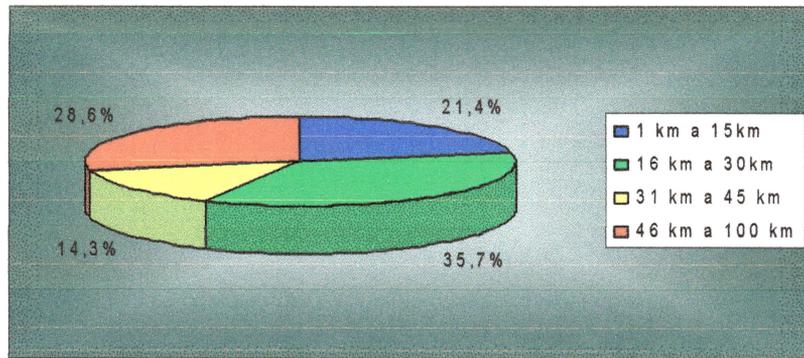
Por quê?



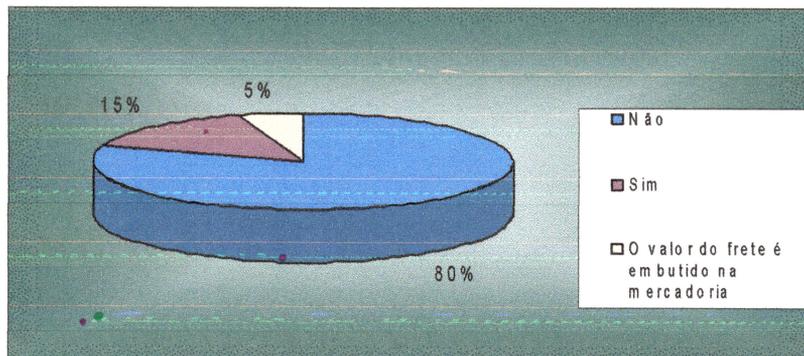
2 – Qual o nome do local onde está situado seu estabelecimento?



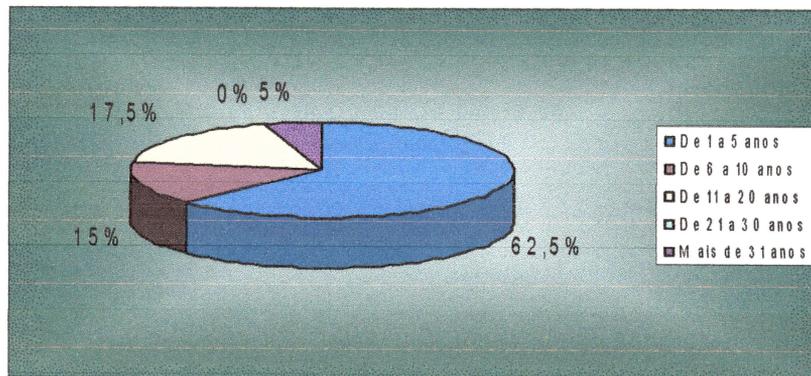
3 – Qual a distância em Km de seu estabelecimento?



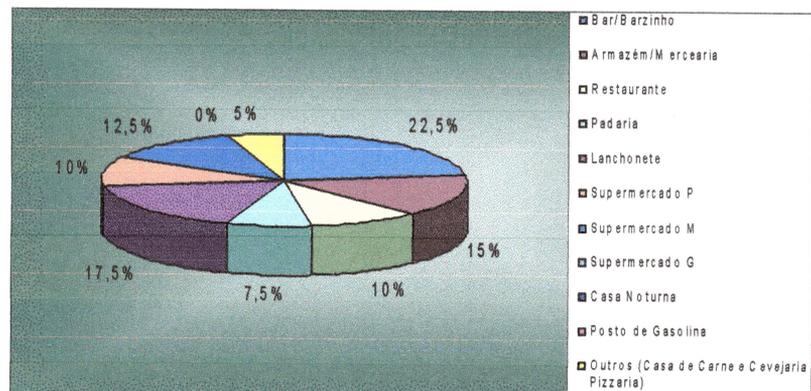
4 – A distância influencia ou não no preço dos produtos?



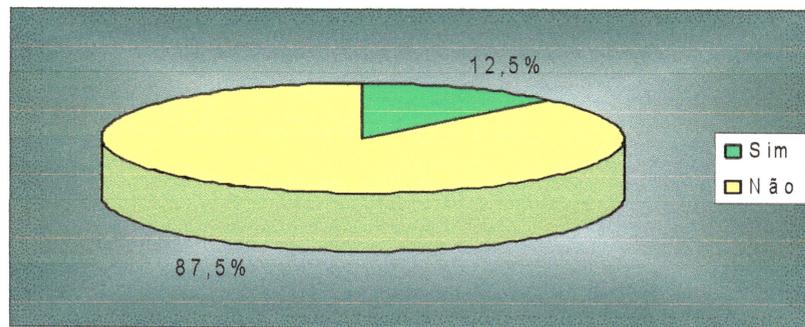
5 – Qual o tempo que você atua no mercado?



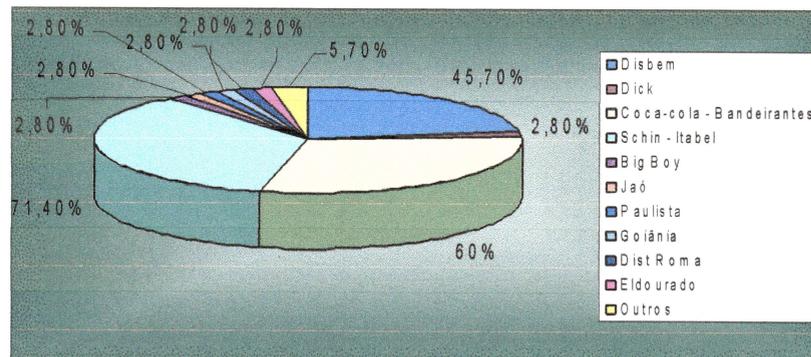
6 - Qual o tipo de seu estabelecimento?



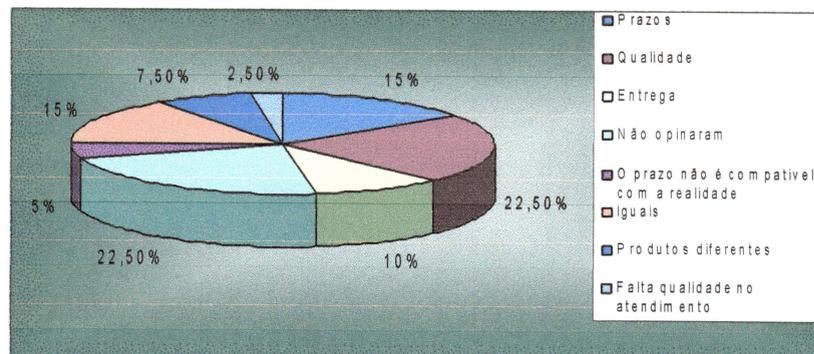
7 – Seu fornecedor de bebidas é somente a Cervale?



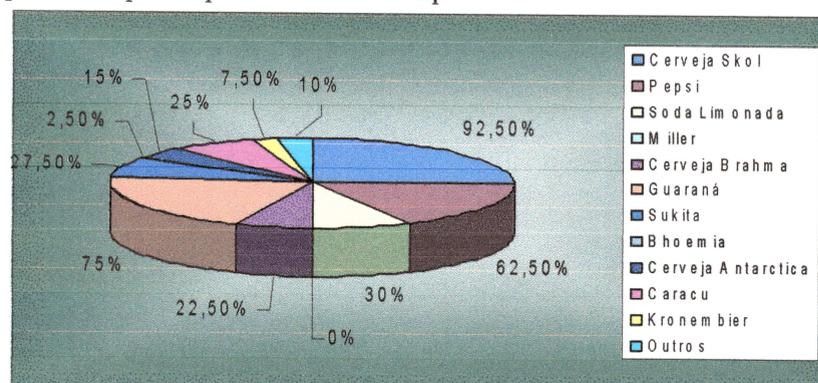
Quais?



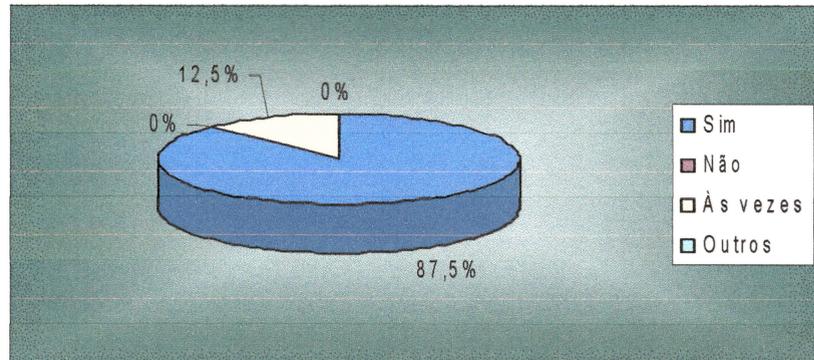
8 – Qual a diferença dos serviços prestados pela Cervale das empresas concorrentes no mercado?



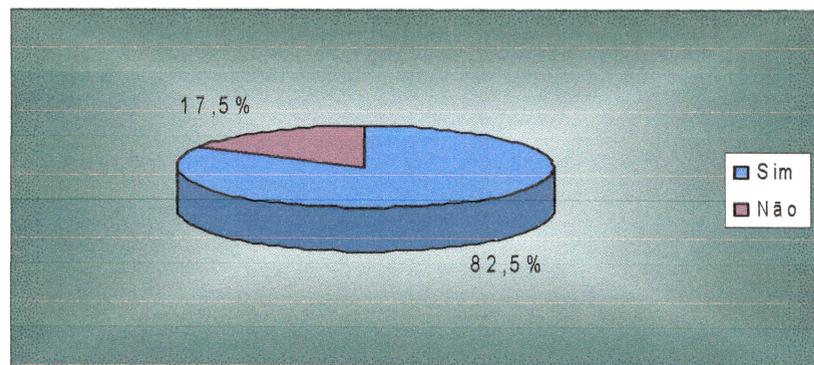
9 - Quais os produtos que adquire com mais frequência?



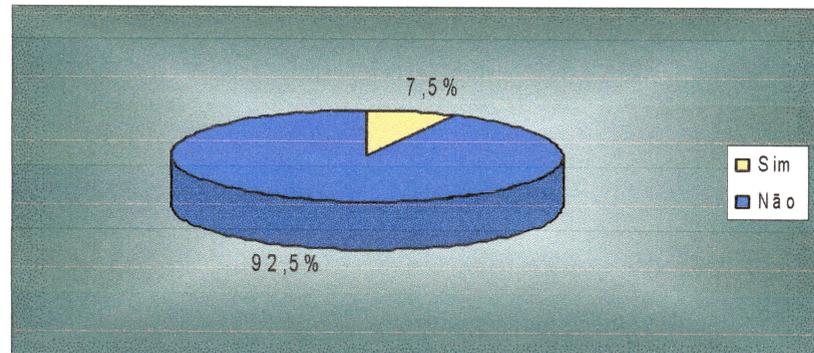
10 – A empresa Cervale entrega os pedidos de acordo com as solicitações, quanto à quantidade e à qualidade?



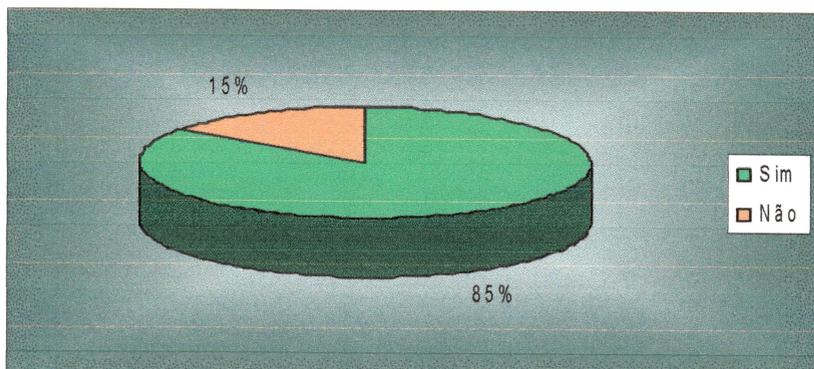
11 – A Cervale faz diferenciação de preços em relação ao volume adquirido (lote mínimo/lote máximo)?



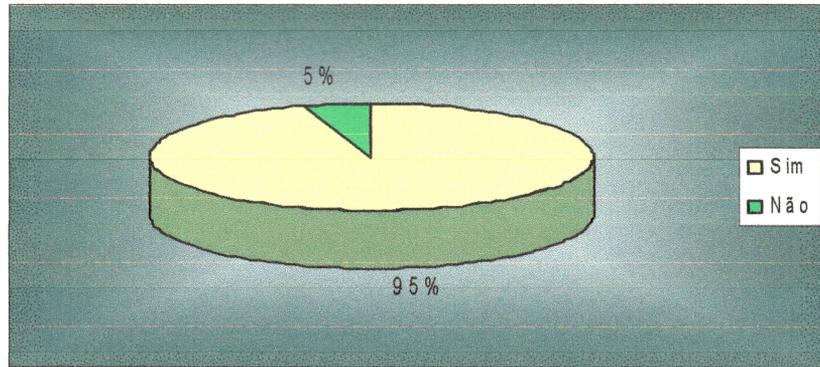
12 – A Cervale exige quantidade mínima e/ou máxima para aquisição de seus produtos?



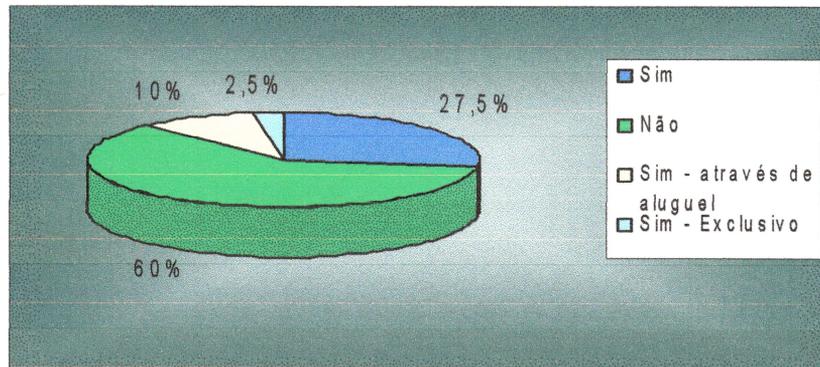
13 – A empresa estipula prazos para entrega, mínimos ou máximos?



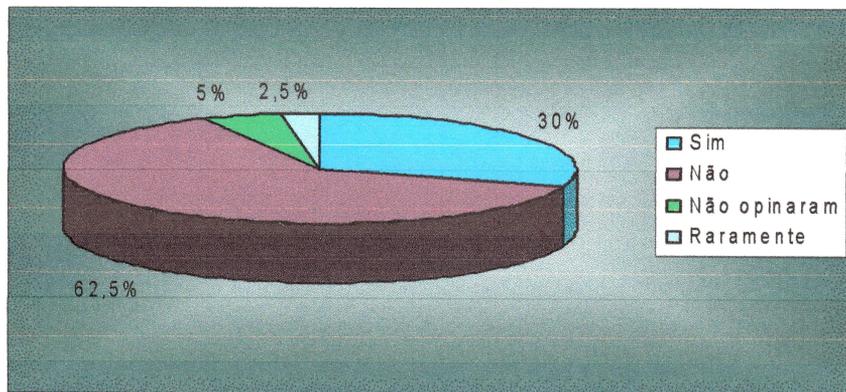
14 – As entregas dos produtos são realizadas dentro dos prazos solicitados?



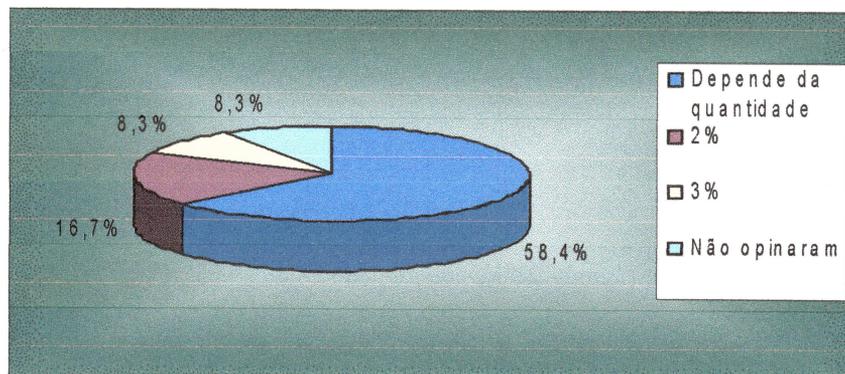
15 – A empresa Cervale disponibiliza frizzer, mesas etc., para seu estabelecimento?



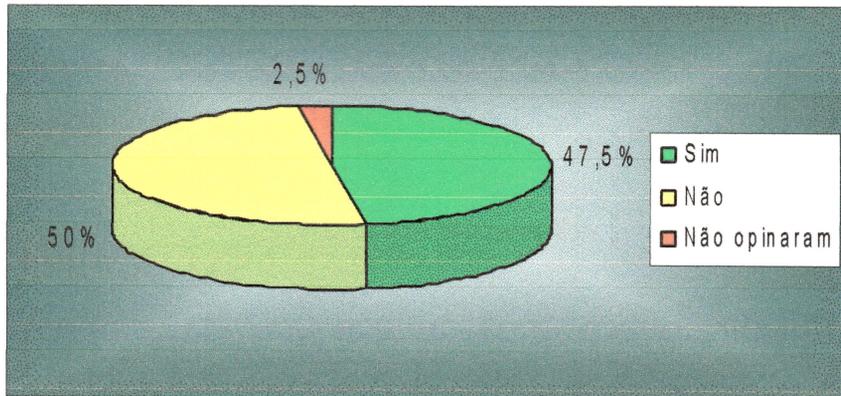
16 – A empresa oferece bônus quando compra uma quantidade maior de seus produtos?



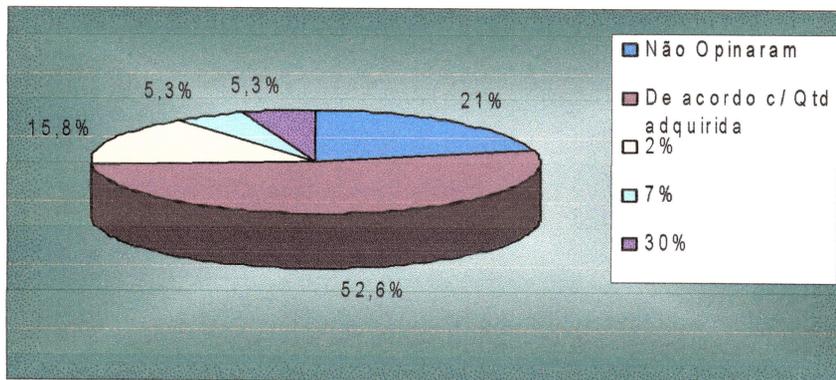
Quanto por cento?



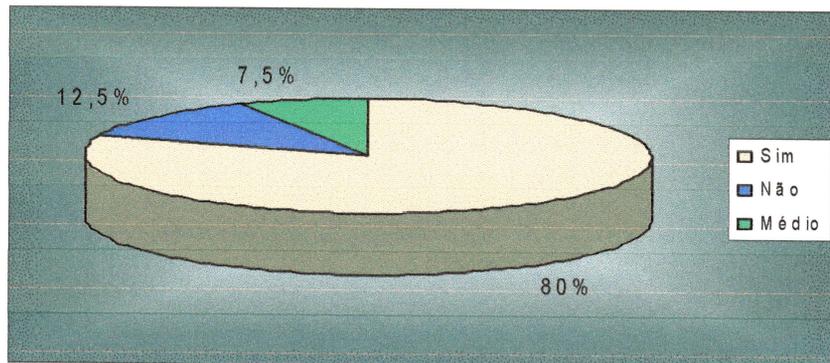
17 – A empresa Cervale oferece descontos?



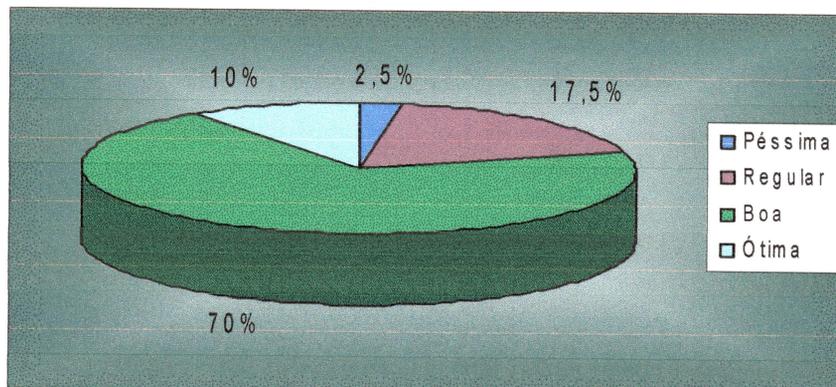
Qual a política de descontos da Cervale?



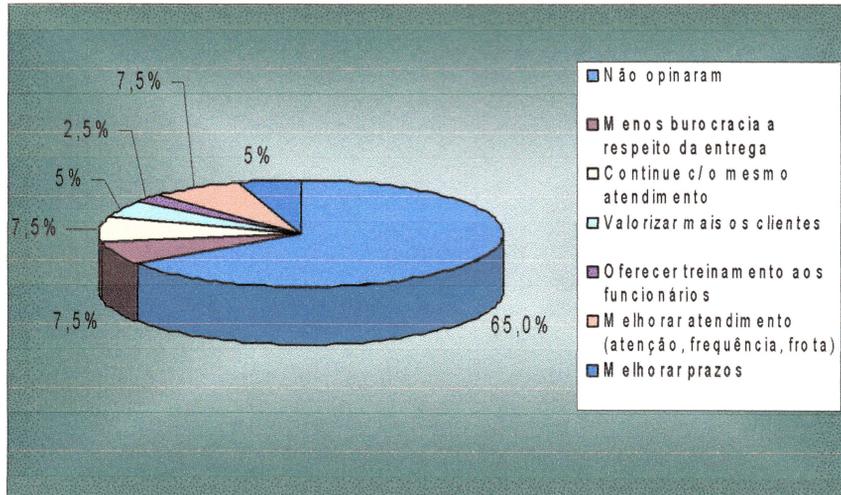
18 – Quanto ao relacionamento com a empresa Cervale você está satisfeito?



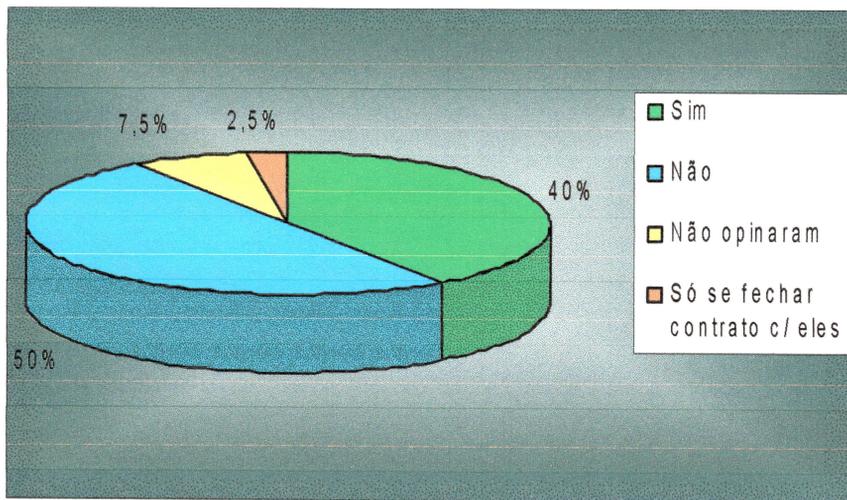
19 – Como você avalia a distribuição dos produtos da Cervale?



20 – Qual sua sugestão para a melhoria da distribuição dos produtos da empresa Cervale?



21 – Em eventos como em datas comemorativas a Cervale dá assistência (como: patrocínio, desdobramento na prestação de serviços etc...)?



O que você opinaria para a Cervale em relação aos eventos?

