

FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JULIO CÉSAR CAETANO

A LOGÍSTICA EMPRESARIAL SE FAZ PRESENTE NA PEREIRA
E MOTA EM ITAPURANGA-GO.

30061
saori

Tombo n°	16003
Classif.	
Ex.	01
Origem:	d.
Data:	05/02/2010.

**FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

JULIO CÉSAR CAETANO

**A LOGÍSTICA EMPRESARIAL SE FAZ PRESENTE NA PEREIRA
E MOTA EM ITAPURANGA-GO.**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas sob a orientação do Prof. Francinaldo Soares de Paula.

Rubiataba – GO. 2009

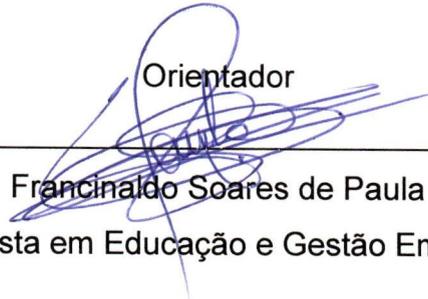
FOLHA DE APROVAÇÃO

JULIO CÉSAR CAETANO

**A LOGÍSTICA EMPRESARIAL SE FAZ PRESENTE NA PEREIRA
E MOTA EM ITAPURANGA-GO.**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

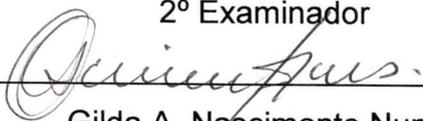
Orientador



Francinaldo Soares de Paula

Especialista em Educação e Gestão Empresarial

2º Examinador



Gilda A. Nascimento Nunes

Especialista em Educação e Administração de Sistema de Formação

3º Examinador



Enoque Barros da Silva

Especialista em Administração de Empresa

Rubiataba, 2009.

Dedico a todos aqueles que tanto me deram forças para concluir o curso. E que nos momentos difíceis souberam me dar uma palavra de ânimo.

Em especial: a minha esposa Ester, minhas filhas Amanda e Tamara, aos meus pais João e Ana e todos meus familiares.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me proporcionou a graça de chegar ao fim desta longa jornada, pois sem sua benção nada podemos fazer.

Ao Professor Francinaldo Soares de Paula que me acompanhou na elaboração deste trabalho, incentivando-me a dedicar a este estudo.

De uma forma especial a minha companheira que sempre me motivou.

À FACER que procurou os melhores profissionais para estarem trabalhando nesta Instituição de Ensino, e por ter uma visão de formação mais humanizadora e crítica frente às realidades de nossa sociedade.

RESUMO

Entre as várias incertezas que afligem o processo da tomada de decisões nas empresas estão aquelas relacionadas à logística. A incerteza compromete o processo de evolução e o aprimoramento das atividades. Os custos logísticos estão divididos ao longo de diversas funções dificultando seu rastreamento. A dinâmica da produção pode estar ocultando problemas operacionais que reduzem as margens de contribuição dos produtos e afetando seus prazos de entrega. Os gestores necessitam reduzir os custos para torná-la viável e agregar valor. O processo evolutivo empresarial faz com que as empresas sejam mais atuantes no mercado, buscando adotar conceitos que objetivam a redução de custo e aumento da competitividade. O presente trabalho tem o objetivo de demonstrar como uma empresa pode alcançar tais objetivos através da gestão de logística empresarial, focando o gerenciamento da cadeia de suprimentos, utilizando como metodologia estudo de caso embasando-se em uma pesquisa bibliográfica, de modo a contribuir nas reflexões sobre a funcionalidade da logística através do gerenciamento de alianças. A pesquisa tem como base teórica autores relacionados à logística, especialmente logística empresarial: logística interna e logística de distribuição. O referido estudo trata-se de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de observação, análise de documentos e questionário estruturado. Após a análise dos dados foi possível desenvolver um entendimento com bases no referencial teórico.

Palavras chave: logística, distribuição, logística empresarial, cadeia de abastecimento

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Compensações gerais nos custos/receitas em vários níveis dos serviços logísticos.....	23
Figura 2	Categorias para tomadas de decisão na cadeia de suprimento.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	PROBLEMÁTICA.....	9
3	OBJETIVOS.....	10
4	JUSTIFICATIVA.....	11
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
5.1	Conceituando a respeito do termo logística para Administração de empresa.....	16
5.2	Algumas definições a respeito do custo logístico na empresa Mota.....	17
5.3	A contextualização da gestão de cadeia de suprimentos dentro da empresa.....	20
5.4	Definindo as fases de decisão na cadeia de suprimento.....	24
6	METODOLOGIA.....	27
6.1	Método da pesquisa.....	27
6.2	Unidade empírica.....	28
6.3	Coleta de dados.....	28
6.4	Unidade de observação.....	29
6.5	Amostra.....	29
6.6	Análise dos dados.....	29
7	RESULTADOS.....	31
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
9	SUGESTÃO.....	34
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
	APÊNDICE.....	39
	ANEXOS.....	44

INTRODUÇÃO

Pode observar que a logística não começou a ser aplicada na atualidade, mas pode ser observada visivelmente em situações de guerra desde tempos remotos; um dos melhores exemplos é o deslocamento de grandes quantidades de materiais a grandes distâncias, num curto espaço de tempo pelos Estados Unidos durante a guerra do golfo. Até “um antigo general alemão disse que uma batalha é ganha ou perdida antes mesmo da luta em si, pelos serviços de intendência, que nada mais são do que a própria logística” (LOPES, 2000, p.89) através dela, pode-se reduzir custos, satisfazer os clientes e obter vantagens competitivas.

O trabalho enfoca a importância da logística dentro empresa Pereira e Mota, as vantagens que um bom planejamento logístico pode gerar bem como as desvantagens que a falta da visão logística acarreta, comparando as teorias estudadas com o que é, de fato, praticado dentro da empresa, limitado-se à sua logística; utilizou-se pesquisa bibliográfica, observação direta e indireta.

Logo o estudo pretende expor que a logística empresarial dentro de uma possibilidade, afim que seja definida como o conjunto de atividades de compra, movimentação e armazenagem que definem os fluxos de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final. A logística também engloba o estudo e definição dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

2 PROBLEMÁTICA

O mercado extremamente competitivo faz com que as organizações busquem novas formas de gerenciamento objetivando a redução de custos. Isto passa em primeiro plano por reestruturação interna, redução e otimização de processos e atividades.

Nesta nova concepção está inserida a logística que se bem administrada e planejada pode trazer sensíveis ganhos a empresa. A logística de uma forma geral liga a empresa a clientes e fornecedores através dos processos de compras, recebimento, estoques, expedição e distribuição, sendo que estes necessitam estar em perfeita sintonia para não gerarem custos desnecessários. A logística mudou seu papel. Atualmente ela deve agregar valor ao produto final, visão diferente da antiga, onde as atividades logísticas apenas geravam custos.

Pretende-se com o presente trabalho fundamentar uma reflexão sobre a funcionalidade da logística na empresa e compreender as influências que esta exerce sobre os custos empresariais e sobre o melhor funcionamento dos processos e operações.

A situação que merece destaque é compreender se a empresa visitada está desenvolvendo uma logística planejada com base no seu gerenciamento e no seu planejamento estratégico. Portanto, a problemática se constitui em descobrir: quais as definições e princípios existem sobre a logística empresarial com base em uma pesquisa bibliográfica identificando as principais atividades da logística empresarial; e assim apresentar as diferenças básicas entre os modelos de gestão da logística na empresa Pereira e Mota?

3 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

O objetivo principal dessa pesquisa é descobrir as definições e princípios existentes sobre a logística empresarial com base em uma pesquisa bibliográfica identificando as principais atividades da logística empresarial; e assim apresentar as diferenças básicas entre os modelos de gestão da logística na empresa Pereira e Mota.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar alguns conceitos relacionados à atividade logística e como esta atividade pode ser mais bem compreendida e desenvolvida.
- Enfocar a importância da logística dentro das empresas e as vantagens que um bom planejamento logístico pode gerar bem como as desvantagens que a falta da visão logística acarreta.
- Que o trabalho represente uma fonte de informação para futuras mudanças na organização e facilite novos estudos a respeito da logística.

4 JUSTIFICATIVA

Atualmente as organizações são desafiadas a operar de forma eficiente e eficaz para garantir a continuidade de suas atividades, o que as obriga a constantemente desenvolver vantagens em novas frentes de atuação. A logística tem sido uma das maneiras mais freqüentemente utilizadas para vencer esse desafio. A explicação reside na sua capacidade de evoluir para responder as necessidades advindas das profundas e constantes mudanças que as organizações estão enfrentando.

Justificando o estudo na busca de melhorar o desempenho individual de cada uma das atividades básicas que a empresa desenvolve. Ou seja, não há uma abordagem sistêmica, a ênfase era funcional e a execução dava-se por departamentos. Isto destaca a percepção de que o processo logístico não começa e nem termina nos limites da própria empresa. Na verdade, o início se dá na correta escolha e no estabelecimento de parcerias com fornecedores, exigindo ademais que o canal de distribuição esteja apto a atender plenamente às necessidades e expectativas do cliente final.

Considera-se que a competição está acontecendo entre cadeias. Diante desse cenário, muitas empresas vêm empreendendo esforços para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, que vai dos fornecedores e atinge os consumidores, garantindo a sincronização com o fluxo de informações que acontece no sentido contrário.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

Segundo Pozo (2008) em nível gerencial, a abordagem sistêmica da logística empresarial, representa o conhecimento de toda a cadeia de suprimentos, o qual tem contribuído para: definir melhor os objetivos e metas que as empresas têm que atingir dentro de um mercado cada vez mais competitivo; integrar sistemas de informações internos nas empresas e montar redes corporativas através de parceria de forma que agilizem a tomada de decisão, e assim atender em tempo real a seus clientes; montar estratégias para implementar novas práticas gerenciais e adotar métodos quantitativos e computacionais aplicados que permitam melhorar a produtividade da empresa.

Segundo Lacombe (2004) a palavra Logística – de origem francesa (do verbo *loger*: “alojar”); era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Tornou, depois, um significado mais amplo, tanto para uso militar como industrial: a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário.

A definição de logística para Ballou (2001) trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos (o termo produto utilizado inclui tanto bens como serviços) desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

Há tempos é notado que o assunto “dificuldades de movimento da produção e armazenando”, porque os sistemas existentes eram rudimentares e, aliados a grandes distâncias entre pessoas, não permita grandes períodos de armazenamento. Com a melhoria da logística, a especialização da produção

foi tornada possível como também a distribuição de excessos produtivos e a importação dos produtos.

A logística refere-se à responsabilidade de projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de materiais, produtos inacabados e produtos acabados pelo menor custo total. Alcançar o menor custo total significa que os ativos financeiros e humanos aplicados na logística devem ser mínimos. Também é necessário manter os gastos operacionais o mais baixo possível. (BOWERSOX et al. , 2007, p. 24)

O conceito de logística existente desde a década de 40, foi usado pelos militares norte-americanos e voltava-se ao processo de aquisição/fornecimento de materiais e atendimento aos objetivos de combate durante a Segunda Guerra Militar. Essas condições, precedidas do uso do conceito logístico pelos militares vinculado a questão de estratégias de movimentação para combate na Segunda Guerra Mundial e, conforme abordado por Martins e Alt (2006) como surgido no Brasil nos anos 70 pelo aspecto da distribuição física, bem como por tratar-se de algo relativamente novo no mercado. Percebe-se, empiricamente, que as empresas transformaram a logística em jargão, mais comumente utiliza-se o termo logístico como sinônimo para transportes. Quase como um modismo, grande parte das empresas transportadoras de cargas hoje agregam ao seu nome fantasia a palavra logística, no entanto por muitas vezes estão reduzidas a nada mais que a distribuição física de materiais.

No entanto, os conceitos logísticos vão além do transporte físico, abordando outros enfoques. Novaes (1989) entende que a logística refere-se a mais coisa que apenas aos aspectos físicos dos sistemas. Há que se agregar a estes, informações e gerenciamento para que se possa ter uma análise de todo o processo logístico (diversificação, custos de transporte, armazenagem). Para o autor, o enfoque logístico busca vencer fatores espaciais e de tempo (prazos, confiabilidade) e não apenas deslocamentos e restrições espaciais como o transporte tradicional.

Kobayashi (2000) logística é um processo dirigido estrategicamente para transferência e armazenagem de materiais, componentes e produtos acabados, com início nos fornecedores, passando pelas empresas, até os consumidores. Assim também diz Ballou (2001, p. 56) comenta que “embora o

gerenciamento coordenado da logística não tenha sido praticado até pouco tempo, esta idéia remonta de, pelo menos, 1844". Nesta data, já havia a preocupação a respeito da substituição de um custo por outro remetendo a escolhas de modais e tipos de armazenagem. Ballou (2000, p.89) reforça esta condição quando conceitua Logística como

um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. Ballou (2000, p.89)

Então, uma das limitações observadas nas empresas brasileiras, como para as possibilidades de evolução da logística, é a estrutura organizacional. Não há um tratamento sistêmico das logísticas. Alguns que mudam os nomes ou eles criam administrações de logística, mas aquele fim engessou ou sufocou pela atuação da cultura e da estrutura organizacional.

Para Kobayashi (2000), apesar da logística ser considerada um sistema de distribuição física, ele deve ater-se também aos serviços sendo necessário tornar-se uma atividade suporte interagindo com todos os setores da empresa buscando o incremento e a solidificação destas no mercado. Nesse pensamento, Novaes (1989) comenta ainda que esse envolvimento integrado dos segmentos relacionados com o processo desde a fabricação até o consumo final, permeando pelos diversos setores que contemplam a criação/elaboração dos produtos, mostra a dimensão dos problemas logísticos, diferentemente dos problemas observados nos transportes, que buscam em grande maioria a solução de problemas de deslocamento de mercadorias.

No entanto, Vieira (2002, p. 76) reforça a opinião de que "o transporte nada mais é do que o traslado de uma mercadoria de um lugar para outro". Ao escrever que qualquer empresa hoje é de logística, ainda que tenha apenas um veículo e apenas realize transporte, frisa que, infelizmente, a palavra logística é aplicada de tal forma a incutir a erros, por muitas vezes utilizada como sinônimo de transporte. Para Novaes (1989):

As logísticas se atêm a mais coisas que apenas aos aspectos físicos dos sistemas. Há que se agregar a estes, informações e gerenciamento para que se possa ter uma análise de todo o processo logístico (diversificação, custos de transporte, armazenagem. (NOVAES, 1989, p.43)

Por tratar-se de um setor com forte atuação nacional, os transportes freqüentemente são erroneamente considerados como logística. Porém, é interessante lembrar o que Gasnier (2006) escreve a respeito das confusões de conceitos, relatando que “muitos profissionais ainda confundem o conceito de logística com o de transportes, restringindo a abrangência da logística empresarial com as das atividades de transporte”. Junto a esse fator, alia-se a desestruturação do setor de transportes rodoviários no sentido de informações mais organizadas no que diz respeito a sua atuação e execução de atividades.

Acredita que ao profissional de logística cabe o entendimento macro da empresa, sua organização e seus processos. Entende-se assim, a necessidade de flexibilidade e agilidade da cadeia de abastecimento, porém além dos ferramentais físicos e estruturais faz-se necessária da interação e compreensão da equipe (recursos humanos) para com o processo.

Neste sentido, pode-se também menciona a criação de valor nos produtos e serviços através do esforço na gestão da cadeia de abastecimento iniciando-se na saída da matéria-prima do fornecedor, passando pela produção, montagem e terminando na distribuição dos produtos acabados aos clientes finais, bem como a necessidade de focalizar a satisfação do cliente, formular e programar estratégias baseadas na retenção dos clientes atuais e obtenção de novos e gerenciar a cadeia de forma eficaz.

A observância dessas variáveis pode levar as empresas à obtenção de vantagem competitiva, porém é necessário que a equipe pense e aja sob a ótica da redução de custos e realização de trabalho integrado. Neste sentido, algumas empresas têm se preocupado com a tecnificação e preparo gerencial demonstrando a seriedade no cumprimento das exigências das demandas.

5.1 Conceituando a respeito do termo logística para administração de empresa

A logística é a arte de administrar o fluxo de materiais, da fonte de matérias-primas ao usuário. Nenhum país, estado ou cidade produz tudo que é necessário para sua economia; de um modo ou de outro, esses produtos são transportados de uma região para o seu usuário final. O Japão é um ótimo exemplo disso, possui muito pouco recurso natural e compra a maior parte de matéria-prima de que necessita. (ARNOLD, 1999, p. 23).

Esse é um termo que não é muito comum, pois muitas pessoas podem confundir com uma área da matemática, mas, porém, para as pessoas desta área não tem como não se familiarizar, pois no nosso dia-a-dia estão constantemente ouvindo falar essa palavra; “a logística não é só transporte, ela tem outras áreas de apoio, tais como: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação do produto e manutenção de informação”. (BALLOU, 1993, p. 23).

Neste senso, logística não consiste simplesmente em uma tática de minimização de custos, mas em uma atividade que se junta e acrescenta valor ao produto. Para nós olharmos para o conceito de logística, nós podemos notar que a atividade envolve mais que transportes de materiais, mas, também, o ponto-chave de sucesso da cadeia de previsão e abastecimento. Então, a logística possui um caráter mais estratégico que operacional.

Segundo Ballou (2001), a logística envolve todas as operações relacionadas com planejamento e controle de produção, movimentação de materiais, embalagem, armazenagem e expedição, distribuição física, transporte e sistemas de comunicação que, realizadas de modo sincronizado, podem fazer com que as empresas agreguem valor aos serviços oferecidos aos clientes e também oportunizando um diferencial competitivo perante a concorrência. Diante disso, Souza (2002) apresenta a importância da logística como sendo a necessidade de

passada as fases de elaboração de um produto, produção e comercialização, existe a necessidade de fazer chegar o produto nas mãos dos clientes no menor tempo possível e a um custo que mantenha a competitividade da organização”. Souza (2002, p.17)

A logística deve atender às necessidades da cadeia de suprimento da operação, a qual pode ser dividida em quatro grupos: fornecedores, manufatureiras, centro de distribuição e consumidor final. Identificadas as necessidades de cada grupo, a logística tem como desafio tentar atendê-las da melhor forma reduzindo os custos envolvidos.

Ainda consonante com o mesmo autor, a logística deve sincronizar o fluxo de materiais com o fluxo de informações, sendo capaz de otimizar o tempo e os ativos envolvidos na operação, reduzindo os custos sem perder a qualidade entregue para o cliente final.

O termo logístico associado ao conceito de competitividade passou a ser usado de forma constante na atualidade, pois as empresas passaram a não mais focalizar os custos como ganhador de mercado, e sim o cliente.

A agregação de valor poderá surgir da oferta de entregas mais confiáveis e freqüentes, em menores quantidades, da oferta de maior variedade de produtos, melhores serviços de pós-venda, maiores facilidades de se fazer negócio e sua singularização na organização. Todas essas facilidades poderão ser transformadas em um diferencial aos olhos do cliente, que pode estar disposto a pagar um valor mais alto por melhores serviços, que representem benefícios. (SOUZA, 2002, p.44).

O gerenciamento logístico é um conceito orientado para o fluxo, com o objetivo de integrar os recursos ao longo de todo o trajeto compreendido entre os fornecedores e clientes finais. A logística interna “refere-se ao processo de recebimento, guarda, controle e distribuição dos materiais utilizados dentro de uma organização” (SOUZA, 2002, p.30).

5.2 Algumas definições a respeito do custo logístico

Segundo Paoleschi (2008), dentre os vários setores empresariais, o setor de logística abrange todos os pontos dos meios produtivos, desde o sistema de informação e administrativo até processos de produção de bens e serviços, e, devido sua abrangência, vem ocupando lugar de destaque por sua grande oferta de oportunidades.

De acordo com Ballou (2003, p.18), “a administração de empresas nem sempre se preocupou em focalizar o controle e a coordenação coletiva de todas as atividades logísticas”. Somente nos últimos anos é que ganhos substanciais nos custos foram conseguidos, como, por exemplo, a redução de estoques através do gerenciamento de produção e administração de materiais, metodologias de pesquisa operacional para análise de tomada de decisão para sistema de distribuição e avaliação de desempenho de fornecedores. Graças à coordenação cuidadosa destas atividades, os ganhos potenciais resultantes de se rever a administração logística está transformando a disciplina numa área de importância vital para uma grande variedade de empresas.

Entretanto, o novo conceito ainda não foi suficiente para uma redução considerável do custo logístico brasileiro, devido à falta de investimento em infra-estrutura por parte do governo. Isso faz que o custo de transporte em relação ao PIB, no Brasil, seja em torno de 12% (TADEU et al., 2008, p.54).

Sendo assim, “os preços de produtos e serviços são altos, dando oportunidade à entrada de produtos de países onde o custo de transporte é em torno de 8% a 11%, como os Estados Unidos da América e Europa “(TADEU, et al., 2008, p.54).

A idéia de Bowersox *et al.* (2007) sobre custo logístico refere-se a tudo aquilo que envolve o planejamento logístico:

Para implementação e apresentação de análises logísticas de custo total, é comum considerarem-se os estoques e o transporte os dois principais fatores da rede logística. (...) As despesas de comunicação relativas ao processamento de pedidos de clientes e as despesas de armazenagem e manuseio de materiais, por exemplo, podem ser classificadas no grupo de estoque. (BOWERSOX et al., 2007, p. 541)

Toda empresa deve gerenciar seu custo logístico; a falta de planejamento pode elevá-lo. Como o custo logístico está diretamente ligado a estoque, quanto maior for o volume estocado, maior será o custo logístico da empresa. É necessário que as empresas trabalhem com custos aos serviços logísticos baixo, e esse objetivo só será alcançado se for trabalhado juntamente com os parceiros.

Segundo Pozo (2008), quando as empresas trabalham com custo logístico baixo, elas conseguem ser competitivas pelo fato de terem maior flexibilidade no preço do produto final. Quando se trabalha com um custo muito alto, empresas estrangeiras entram no país para colocar seus produtos à venda. Isso porque países europeus e os norte-americanos trabalham com custo logístico inferiores a 10%, enquanto o custo logístico brasileiro é de 12%.

A Balança Comercial, indicador da saúde financeira de um país está diretamente ligado à infra-estrutura logística. Isso porque, se a empresa tem dificuldade de exportar seus produtos, o custo logístico no valor do produto final será alto, facilitando a entrada de produtos importados na nação. Isso pode ser evidenciado pela citação de TADEU et al.,(2008):

O setor de transporte, devido ao seu papel fundamental no desempenho econômico de um país e em função ao seu caráter estratégico em qualquer atividade produtiva. A eficiência da economia como um todo está diretamente ligado à eficiência dos fluxos de bens, serviços e informações entre os agentes. (TADEU et al., 2008, p.53)

A falta de investimento na infra-estrutura é prejudicial à nação. TADEU et al. (2008) também afirma sobre os valores investidos por nações neste ramo:

Na área de transporte, os investimentos da União (Brasil), que já foram próximos de 2% do PIB em meados dos anos 70, têm se situado em torno de 0,2% desde o início da década de 90, sendo um valor inferior ao que outros países em desenvolvimento vêm praticando. Dados do Banco Mundial, afirma que o Vietnã, por exemplo, está investindo por ano 6% de seu PIB em transporte; China, 4%; e a Índia, 2%. (TADEU, 2008, p.55)

De acordo com LOPEZ (2000):

Programas de incentivos às exportações vêm sendo lançados sistematicamente pelo Governo sem a aplicação de subsídios, porém, calcados em políticas de distribuição de metas e responsabilidades com a iniciativa privada. O Governo vem repassando ao setor privado as atividades de exploração comercial que estavam sob sua atribuição, principalmente as de âmbito logístico, e desregulando, na medida do possível, a economia como um todo, objetivando a maior competitividade e nível de investimentos, principalmente de capitais externos. A

intenção é manter sob sua alçada apenas algumas tarefas de infra-estrutura. (LOPEZ, 2000, p. 20)

Como ficou a cargo do setor privado a necessidade de investimento em infra-estrutura no país, as empresas passaram a buscar novos conceitos logísticos para barrar este custo. Caso o Estado volte a investir em infra-estrutura, as empresas irão se tornar mais competitivas.

5.3 A contextualização da gestão de cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos surge para integrar processos produtivos, na busca de agregar valores às mercadorias e ao sistema como um todo. O maior deles trata do objetivo comum entre fornecedores, meio produtivo e consumidores: a busca, de melhor qualidade e por preço justo. Muitas definições surgem para apoiar logísticos, a gestão da cadeia de suprimentos. Ballou (2006) diz que:

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócio no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho em longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia e suprimentos como um todo. (BALLOU, 2006, p. 28)

Simchi-Levi (2003) descreve a gestão de cadeia de suprimentos como:

Um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa, e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado. (SIMCHI-LEVI, 2003, p. 27)

Diante destes conceitos da gestão da cadeia de suprimentos, e o conceito apresentado anteriormente de logística, nota-se que a tendência dos meios organizacionais é a aliança de fornecedores e clientes Este assunto é bastante complexo, pois os meios decisórios deverão agregar valores em todos

os processos da cadeia. É através do relacionamento perfeito na cadeia de suprimentos que as empresas alcançam o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável.

O sistema de gestão da cadeia de suprimentos, ao englobar todas as atividades administrativas e produtivas de uma empresa, abrange todos os estágios, diretos ou indiretos, do processo para atender um cliente. A cadeia de suprimentos não se restringe apenas a fabricantes e fornecedores, mas também alcança as transportadoras, os depósitos, os varejistas e os próprios clientes.

A parte mais importante na cadeia produtiva é a troca de informações; devido a isso, a tecnologia tem o seu ponto necessário na gestão. A gestão da informação dentro da cadeia de suprimentos é um ciclo contínuo, sendo que parte do ponto de consumo ao ponto de origem da cadeia.

Trata-se de uma interligação das atividades logísticas para um perfeito planejamento, na eficácia e eficiência das operações como consequência uma maior disponibilidade, precisão e flexibilidade serviços. O gerenciamento e transferência eletrônica de informações proporcionam oportunidades de “redução de despesas logísticas, através da obtenção de dados em tempo real da administração de materiais, e do processo produtivo, distribuição física, além do aperfeiçoamento dos serviços” (BOWERSOX e CLOSS, 2001. p. 175). Desta forma, as empresas se tornam mais competitivas dentro da cadeia de suprimentos.

É descrito o fluxo de informações eficiente. Quanto mais clareza nas informações melhor para as empresas participantes da cadeia de suprimentos. As informações servem de base para tomadas de decisões mais acertadas. A redução de custo se torna maior quando as informações são usadas atreladas aos objetivos estratégicos das empresas, pois desta forma, serão produzidos somente o necessário, sem a necessidade de formação de estoque de insumo e de produto acabado. (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 175).

Na parte de planejamento logístico, determinação de estoque e planejamento de produção as informações devem ter *feedback*, pois são de extrema importância para a continuidade do sistema e realização das operações de distribuição. É através desta retro-alimentação de dados que se

faz o planejamento de necessidades futuras da produção, estoque e distribuição. Outra vantagem da troca de informações é a redução do efeito chicote, que significa “o aumento da variabilidade de demanda ao longo da cadeia de suprimentos” (SIMCHI-LEVI et al., 2003, p.103) causado pelo *lead time* de pedido, produção e entrega de produtos.

Ainda dentro do conceito de gestão da cadeia de suprimentos encontra estudos sobre gerenciamento de estoque.

Estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação. Esses acúmulos de materiais têm uma propriedade fundamental no sentido de que pode ser usada para o bem e para o mal. Quanto maiores os estoques entre duas fases de um processo de transformação, mais independentes entre si essas fases são, no sentido de que interrupções de uma não acarretam interrupção na outra. (CORRÊA et al., 2001, p.49).

Porém, estoques altos aumentam os custos e afetam de forma circunstancial o fluxo financeiro da empresa, fazendo com que o custo final do produto e a manutenção de estoque sejam elevados.

Com o planejamento das informações logísticas, a previsão de demanda torna-se mais precisa, não sendo necessária a manutenção de estoques elevados por parte dos meios produtivos e seus fornecedores. A consequência desse planejamento é a otimização do nível do serviço logístico da cadeia como um todo, influenciando diretamente na receita da empresa: quanto maior o nível, maior a receita.

Uma definição ampla de serviço ao cliente é mostrada por Bowersox e Closs (2001):

O serviço ao cliente é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficiente em termos de custos. Essa definição mostra a tendência de se considerar o serviço ao cliente como uma atividade decorrente de processo sujeito ao conceito de gerenciamentos de cadeia de suprimentos. (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.71)

Ballou (2006, p.106) afirma que “os serviços logísticos aos clientes são o resultado do estabelecimento de níveis de atividades logísticas”. Isso quer dizer que cada empresa irá trabalhar com o nível de serviço de acordo com as

características de cada cliente e, principalmente, com o mix logístico da empresa.

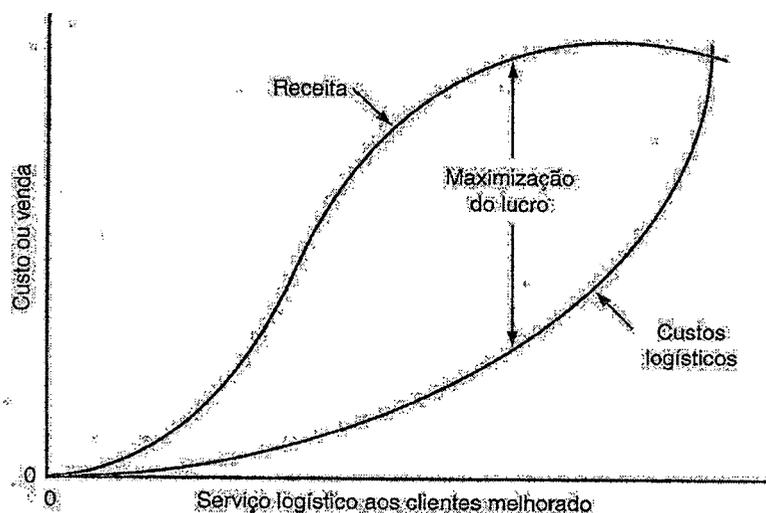


Figura 1 – Compensações gerais nos custos/receitas em vários níveis dos serviços logísticos.

Fonte: Ronald Ballou, 2006 (p.106)

Na figura 1, é descrito o que ocorre com a receita e os custos logísticos da empresa dentro de um eixo baseado no custo/vendas e o nível de serviço logístico. Fica evidente que, quanto maior o nível de serviço, maior será o custo e a receita, porém, em determinada situação, a receita não superará mais o custo; neste caso a empresa passa a perder receita. Esse ponto entre a perda e ganho é determinado pelo ponto de equilíbrio de produção e venda, ponto ótimo de maximização de receita. Cada empresa deve estudar este ponto, pois varia de ramo de atuação e tipos de produtos.

A intensa competição nos mercados globais, a introdução de produtos com ciclos de vida reduzidos e a grande expectativa dos clientes forçou as companhias a investir e focalizar atenção na cadeia de materiais. Esses fatores, junto com os progressos contínuos em tecnologias de comunicação e transporte (por exemplo, comunicação móvel e entrega de noite) eles promoveram a evolução contínua da cadeia de materiais e das técnicas usadas em administração da cadeia.

Em uma cadeia típica de materiais, as matérias-primas são adquiridas, os artigos são produzidos dentro uma ou mais fábricas, transporta-se para depósitos para armazenamento temporário e, então, despacha-se para varejistas e clientes.

Por conseguinte, reduzir os custos e aumentar o nível de serviço, as estratégias efetivas da cadeia de materiais deveriam considerar as interações nos vários níveis da cadeia. A cadeia de materiais também referenciada como logísticas líquidas, e constitui por provedores, centros de produção, depósitos, centros de distribuição e varejistas, e ainda para matéria-prima, ações de produtos em curso e produtos acabados que fluem nas instalações.

Conforme a definição de Simchi-Levi(2003), a gestão da cadeia de suprimentos leva em consideração todas as instalações que têm impacto nos custos e desempenham um papel na fabricação de um produto de acordo com as exigências do cliente, desde as instalações do fornecedor e do fabricante, passando pelos depósitos e centros de distribuição, até os varejistas e lojistas. Na verdade, em algumas análises da cadeia de suprimentos, é necessário considerar os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes, em razão do impacto desses no desempenho da cadeia.

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é ser eficiente e eficaz em relação aos custos ao longo de todo o sistema. Esses custos, do transporte e da distribuição aos estoques de matérias-primas, de estoque em processo e de produtos acabados, devem ser minimizados. Desta maneira, a ênfase não está somente em diminuir os custos de transporte e reduzir os estoques, mas especialmente em buscar uma abordagem sistêmica para a gestão da cadeia de suprimentos.

Finalmente, pelo fato da gestão da cadeia de suprimentos girarem em torno da eficiente integração entre fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, este abrange as atividades da empresa em muitos níveis, desde o nível estratégico, passando pelo tático, até o operacional. Apenas por meio da integração da cadeia de suprimentos é que a empresa pode reduzir os custos e aperfeiçoar os níveis de serviço.

5.4 Definindo as fases de decisão na cadeia de suprimento

A cadeia de suprimento é baseada em decisões isoladas que afetam a cadeia como um todo. São três as fases de tomada de decisão dentro da cadeia de suprimento: nível estratégico, são decisões tomadas com impacto em longo prazo, normalmente períodos superiores há um ano. Por exemplo:

definição de localização de centros de distribuição. Já o nível tático será decisões tomadas com impacto de curto prazo, que pode ser trimestral ou anual. Por exemplo: política de estocagem, estratégia de transporte. Logo o nível operacional terá por decisões tomadas com impacto de curto prazo, que pode ser diária e/ou semanal. Por exemplo: roteirização, plano de carregamento de caminhões, etc.

A cada fase, as decisões terão suas importâncias e irão impactar a cadeia de produção. Se o nível estratégico decidir mudar um centro de distribuição de uma localidade para outra, os custos de transporte, roteirização, horários de carregamento e *lead time* de entrega mudam em toda a cadeia de suprimento. O gerenciamento da cadeia de suprimento bem sucedido exige diversas decisões relacionadas ao fluxo de informações, de produtos e monetário.

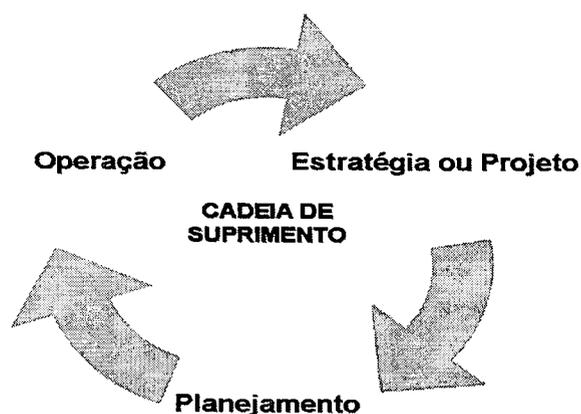


Figura 2 – Categorias para tomadas de decisão na cadeia de suprimento.

Fonte: Lopes, 2000,(p.23)

Estratégia ou projeto da cadeia de suprimento, decisão de como estruturar a cadeia de suprimento; determinação da configuração da cadeia, que processos cada estágio deverá desempenhar; decisões estratégicas que incluem local, capacidade de produção e das instalações para armazenagem, produtos a serem fabricados ou estocados, meios de transporte, tipo do sistema de informação adotado.

Planejamento da cadeia de suprimento, sendo a configuração da cadeia de suprimento é fixa; estabelecimento de restrições dentro da qual cada planejamento deve ser realizado; previsão de demanda para o ano seguinte em

diferentes mercados; Inclui decisões sobre quais mercados serão supridos, a construção dos estoques, a terceirização da fabricação, as políticas de reabastecimento e estocagem.

Operação da cadeia de suprimento em curto prazo (semanal ou diário); complementar informação; a configuração da cadeia de suprimento é considerada fixa e as políticas de planejamento como já definidas implementar as políticas operacionais da melhor maneira possível; explorar a redução da incerteza da demanda e otimizar o desempenho dentro das restrições estabelecidas pela configuração e pelas políticas de planejamento.

6 METODOLOGIA

A pesquisa teve caráter exploratória, qualitativa, com aplicação de questionário e observações não participante.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem estudos, levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem, técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL, 1999, p.44)

Pode usar a definição de Richardson para a pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (RICHARDSON, 1999, p.90).

Usa também o seguinte conceito para explicar a pesquisa qualitativa.

É muito freqüente na pesquisa social devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo e não requer aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre no levantamento. (GIL, 1999, p.70)

6.1 Método da pesquisa

O método adotado foi a pesquisa bibliográfica com estudo de caso, pois objetivo era que o estágio entrasse em conformidade com os interesses a que se dispôs o trabalho, ou seja, foi um estudo que explorou se a teoria abordada na disciplina logística aconteceu na prática.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado de mesmo. Este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. (GIL, 1995, p.78)

6.2 Unidade empírica

O estudo de caso objetivou compreender existência de um Sistema Logístico, e com base em atividades desempenhadas durante o estágio na organização, tal como a realização de uma pesquisa, constatar quais as práticas já existentes na organização que podem ir de encontro com a teoria já desenvolvida sobre logística, onde será possível identificar se há comprometimento da empresa no desenvolvimento das atividades.

6.3 Coleta de dados

Questionário

O questionário segundo Gil (1999) que é uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário elaborado se propôs a descobrir com profundidade as influências dos fatores que determinam o desempenho humano na empresa, principalmente nos setores operacionais. Nesse sentido, foi aplicado para os funcionários um questionário estruturado com questões fechadas que para Gil (1999), se apresenta como um conjunto de questões de alternativas para que seja escolhida a que mais se identifica. Também constaram questões abertas que para Gil (1999), possibilitam maior aprofundamento na identificação, pois não impõe restrições para o entrevistado. Além destas, formas utilizadas, questões abertas e semi-abertas, que segundo Richardson (1999), combinam questões abertas e fechadas em um único contexto.

A observação não participante se sugere como fonte fundamental para realização da pesquisa, através de constatações identificadas com a investigação a que se destina o estágio. Segundo Gil (1999)

A observação não participante é aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorre. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. Daí por que pode ser chamado de observador-reportagem, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas. (GIL, 1999, p.113)

6.4 Unidades de observação

A pesquisa foi direcionada as atividades logísticas, na empresa Pereira e Mota.

6.5 Amostra

Amostra aleatória, pois, o estudo foi realizado, buscando informações quanto a sua necessidade, caso necessário pode se chegar a toda população do setor estudado, é claro que há preferências de informações, como àqueles mais envolvidos nos resultados da empresa. Dessa forma, a amostragem foi por conveniência que segundo Gil (1999):

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não requer elevado nível de precisão. (GIL, 1999, p.104)

6.6 Análise dos Dados

Com base na investigação que teve o objetivo de promover uma pesquisa exploratória qualitativa, a análise será descritiva (mensuração – que consiste em medir a importância das informações coletadas), pois a pesquisa procurou identificar e avaliar os fatores que promovem um sistema logístico

eficiente. Quanto à classificação dos dados foi por tipologias (que consiste na construção de modelos baseados em variáveis fundamentadas) que segundo Gil (1996) consiste em definir modelos para análise dos dados utilizando categorias. Dessa forma, a pesquisa se apóia em teorias com certo grau de aceitação ou com reconhecido valor.

A proposta foi de que a tipologia seja caracterizada nas seguintes partes que constituem os fatores determinantes na pesquisa de campo e bibliografia ambos fundamentados no referencial teórico.

Os dados obtidos através dos questionários também poderão ser classificados através de planilhas que facilitarão organização e contagem. Este trabalho também promove a construção de modelos, com a finalidade de propor melhorias.

7 RESULTADOS

Através da análise da pesquisa feita na empresa Pereira e Mota, a qual atua no segmento de produção de alimentos, no caso, uma empresa farinheira, foi constatado que ela desenvolve atividades logísticas relacionadas a transporte, manutenção de estoques e armazenagem.

A empresa Pereira e Mota têm como matérias-primas: a mandioca e o milho, sendo que o transporte destas até a mesma é feito pelos fornecedores e, algumas vezes, pelo próprio veículo da empresa. Os fornecedores são geralmente os agricultores da própria região, sendo que eles também são considerados clientes, uma vez que também são consumidores dos produtos finais.

Sendo esta empresa de médio porte, ela mantém estoques reduzidos de alimentos, pois a clientela que ela atende são alguns supermercados das cidades de Itapuranga, Heitorai e Guaraíta. Porém, ela adota uma estratégia de manutenção de estoques mínimos, fazendo pedidos de matéria-prima aos seus fornecedores semanalmente, isso no caso da mandioca; já quanto ao milho, faz-se um estoque maior, pois os fornecedores só fazem a colheita dele três vezes ao ano.

Esta empresa possui dois caminhões Mercedes Benz seminovos, sendo que um deles é utilizado para o transporte de matérias-primas; e o outro, é usado fazer as entregas nos supermercados.

Apesar desta empresa ser pequena, ela apresenta muitas falhas na comunicação entre fornecedores e clientes, pois muitas vezes, os pedidos de mandioca e milho não são entregues de forma correta, ou seja, eles não chegam no tempo esperado e na quantidade devida. Isso também acontece nas entregas dos produtos finais da empresa. Dessa maneira Ballou afirma:

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 ao cliente. É também a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços. (BALLOU, 1993, p. 25)

Em relação à gestão de estoque, a empresa possui um gerenciamento bastante precário, pois não há um controle de qualidade da matéria-prima em estoque, uma política gerencial e a estocagem do produto final não passa por um gerenciamento logístico, sendo tudo empilhado sem controle.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a logística apresentada pela empresa Pereira e Mota. Para alcançar este objetivo, tornou-se necessário pesquisar numa literatura pertinente os conceitos de logística e a gestão da cadeia de suprimentos, no intuito de fundamentar teoricamente o trabalho.

Para o embasamento da conclusão foi indispensável à efetivação de uma pesquisa para buscar os dados sobre o sistema logístico utilizado pela empresa e, em seguida, analisar e interpretar os dados coletados.

Com a verificação dos resultados coletados na empresa Pereira e Mota, conclui-se que a organização mantém uma estrutura física apropriada de uma empresa de médio porte.

Constatou-se que existe uma deficiência no sistema de informação entre empresa, fornecedores e clientes, ocasionada pela falta de um controle mais eficiente, falta de maior sincronização entre os mesmos, falta de comprometimento dos funcionários, deficiência na comunicação interna, e o mais grave, o desconhecimento dos envolvidos, da importância da informação para a alimentação do sistema de informação do controle de produção da empresa.

Neste sentido, o sistema de informação deve ser integrado com os demais sistemas e atividades interligadas da organização com a finalidade de dar suporte a tomada de decisão na empresa e garantir o alcance dos objetivos da mesma. Para isso, é importante um melhor comprometimento dos responsáveis com o sistema de informação, verificando as atividades e aplicativos necessários para um controle da produção eficaz.

É claro que o fato de não haver um sistema de informações não é responsabilidade somente da empresa. Mesmo que esta procure investir neste fim, a maioria, se não todos, os fornecedores e clientes não seriam capazes de aderir a este sistema. Portanto, deve haver interesse de todas as partes em implantar um sistema de informações que poderá trazer benefícios tanto para a empresa como para os fornecedores e clientes.

9 SUGESTÃO

Como relatado nos resultados da pesquisa, a empresa Pereira e Mota precisa de meios logísticos adequados ao seu porte, os quais podem fazer grande diferença no preço final do produto. Uma boa gestão do sistema logístico pode trazer retornos consideráveis para a empresa em questão, e também aos seus fornecedores e clientes. Isso faz com que a empresa seja mais competitiva no gerenciamento de preço das mercadorias, além de gerar um lucro maior para a mesma.

Desta forma, será imprescindível que o custo logístico da empresa seja controlado e reduzido; dependendo do plano estratégico da mesma. A empresa precisa avaliar as suas condições e o planejamento estratégico para buscar a melhor solução para o setor logístico.

A troca de informações é uma parte vital na empresa para a saúde da gestão do Sistema Logístico. Ele é um trabalho em equipe, pois, se caso um fornecedor ou até mesmo o cliente falhem na informação, gera transtornos na produção, comprometendo a gestão logística que a empresa tem. Ballou (1993), afirma que:

O sistema de informações gerenciais refere-se a todo equipamento, procedimentos e pessoal que criam um fluxo de informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e no planejamento e controle global das atividades da mesma. (BALLOU, 1993, p.278)

É a partir deste planejamento que se alcançará objetivos maiores, pois esta empresa necessita de um sistema de informação eficiente, a fim de que sejam reduzidas as falhas de informações entre clientes e fornecedores.

Então, a empresa precisa instalar um serviço eficiente de tratamento da informação empresarial e principalmente logístico, tendo à sua disposição computadores ligados a uma rede que faça toda a movimentação de recebimentos de pedidos, retiradas de produtos para entrega aos seus clientes, controle de estoque. É necessário que a empresa faça contratos registrados em cartório para que seus fornecedores cumpram com suas obrigações.

Como a empresa disponibiliza apenas de dois caminhões para fazer suas entregas aos clientes, é necessário que ela adquira um veículo de

pequeno porte, como por exemplo, uma pick-up, uma vez que nem sempre as entregas são grandes, e um veículo menor supriria esse serviço de forma eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 1999.

BALLOU, Ronald. **Logística Empresarial. Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento. Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento. Logística Empresarial**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística Empresarial. O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. B.; **Gestão da Cadeia de Suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - supply chain**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DEXHEIMER, Letícia. **Logística e Distribuição**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006

GASNIER, Daniel G. **Muitos profissionais ainda confundem o conceito de logística com o de transportes**. Belo Horizonte: Editora Fundac-BH, 2006

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOBAYASHI, Shun'ichi. **Renovação da logística : como definir as estratégias de distribuição física global**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPEZ, José Manuel Cortiñas. **Os Custos Logísticos do Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2000.

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

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2° Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTIN, Christopher. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística Industrial Integrada – Do Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do cliente**. São Paulo: Érica, 2008.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais – uma abordagem logística**. 5° Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo; Atlas, 1999.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão. Conceitos, Estratégias e Estudos de Casos.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

SOUZA, Ricardo Pacheco. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TADEU, Hugo Ferreira Braga (org.). **Logística Empresarial. Perspectivas e Oportunidades.** Belo Horizonte: Editora Fundac-BH, 2008.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte internacional de cargas.** 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1- 1528

APÊNDICE

Apêndice A

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Entidade Concessionária: Pereira e Mota LTDA Produtos Itapuranga

Endereço: Rua 34 nº. 1447

Telefone: (62) Fax: 3312-3380 E-mail: pereiramota@bol.com.br

Nome dos proprietários ou Grupo Associado: Igor Batista Mota e João Pereira Mota

Nome e Cargo da Chefia Direta: Igor Batista Mota

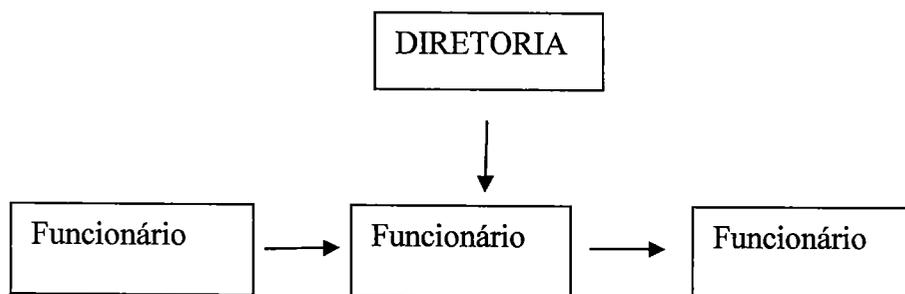
Ramo de atividade: Farinheira

Área de atuação: Supermercados, Padarias

Histórico:

A Empresa Pereira e Mota Ltda., cujo nome de fantasia é Produtos Itapuranga foi fundada em Itapuranga- GO em 1963, pelo Senhor Messias Mota na Rua 34 nº 1447 no setor São Sebastião do Xixá. Em 1975 foi repassada os seus filhos José Tarcísio Mota e João Pereira Mota, em 2005 passou para o João Pereira Mota e Igor Batista Mota.

Organograma:



Número de Empregados. 10

Principais metas da Empresa: aumentar as vendas e melhorar cada dia mais a qualidade dos produtos e serviços para que possamos dar segmento a esse trabalho com tanta tradição.

Produtos desenvolvidos pela empresa: farinha de milho, fubá de arroz, creme de milho, polvilho, soja e suspiro.

Levantar principais recursos que resulta no produto final:

milho, soja, açúcar e arroz.

Características dos Recursos Humanos da Empresa:

- a. Categoria dos profissionais que atuam na empresa.
- b. Divisão técnica de trabalho
- c. Verificação a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipo de treinamento oferecido. Todos os funcionários qualificados, o treinamento é oferecido no ato da admissão.
- d. Condições de jornada de trabalho: 08 horas

Apêndice B**DADOS DO ALUNO**

NOME: Julio César Caetano

NÚMERO DA MATRÍCULA: 0316190601

ENDEREÇO: Rua 08; Quadra 40; Lote 05; Setor: Parque Alvorada

CEP: 76680000 **CIDADE:** Itapuranga **ESTADO:** Goiás

TELEFONE: **CEL.:** 99288009

E-MAIL: caetano.julio@hotmail.com

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Produção

EMPRESA: Pereira e Mota

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: Igor Mota

ENDEREÇO: Rua 34, N° 1447; Setor Xixazão

TELEFONE: 3312 3380

Apêndice C

Questionário Estudo da Empresa

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

ANEXOS

GLOSSÁRIO

- Sinergia: acréscimo obtido no resultado final pela utilização de duas ou mais estratégias.
- Eficiência: consiste em fazer bem-feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito, isto é, considerando todos os aspectos e a sua tendência, mas sem levar em consideração se o que está sendo feito é o que realmente deveria ser feito.
- Eficácia: fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las;
- Feedback: expressão da língua inglesa que significa realimentação.
- Benchmarks: expressão da língua Inglesa que indica um padrão ou ponto de referência para comparação entre produtos, produtividade, serviços, processos, taxas de juros etc. Em geral, expressa um referencial de liderança. O objetivo costuma se descobrir como as empresas líderes realizam alguma coisa e tentar imitar ou superar seu desempenho.