

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS – CEADE**

**A OPERAÇÃO DE ENTREGAS PORTA A PORTA POR
TRANSPORTADORA NO RAMO DE E-COMMERCE**

TATIANE RODRIGUES DOS SANTOS

SÃO PAULO - SP

2013

TATIANE RODRIGUES DOS SANTOS

**A OPERAÇÃO DE ENTREGAS PORTA A PORTA POR
TRANSPORTADORA NO RAMO DE E-COMMERCE**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Doutor Gin Kwan Yue.

São Paulo - SP

2013

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

Dedicatória

A Deus, “A cada vitória o reconhecimento devido ao meu Deus,
pois só Ele é digno de toda honra, glória e louvor”.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada e nunca me abandonou, foi através dessa força que cheguei ao fim dessa etapa.

À minha mãe, que em todas as lutas sempre se dedicou a mim, principalmente com sua paciência e entendimento de muitos momentos difíceis, respeitando meu espaço e ao meu pai (em memória) que sempre lutou para conquistar seus objetivos e como lição de vida, demonstrou ser um guerreiro até o último momento de sua vida, e é com essa lição que seus filhos seguem em frente para conquista de seus sonhos.

Aos meus irmãos, cunhado e sobrinhos que sempre estiveram ao meu lado, principalmente nos momentos difíceis e souberam entender minha ausência em muitos momentos de família, à qual estava focada para realização dos trabalhos desse curso.

Aos meus amigos que souberam entender minha ausência ao longo dessa caminhada e aos meus colegas de trabalho, que são excelentes profissionais e que contribuíram para realização desse projeto.

Aos meus colegas de classe que também contribuíram e me ajudaram no decorrer desse curso, em especial a Myrian Luisa de Sousa e Silva que foi uma parceira em todos os projetos realizados e ao Johnata Rodrigo de Souza que também participou de algumas dessas etapas.

Ao Professor Doutor Gin Kwan Yue, que dividiu todo seu conhecimento, ao longo do módulo de Operações e também uma excelente contribuição para o desenvolvimento deste trabalho, estando sempre à disposição para todo e qualquer esclarecimento.

A cada um dos entrevistados, que foram meus colegas de trabalho e excelentes profissionais, que contribuíram para realização desse estudo, sem essa contribuição, não seria viável a conclusão.

A empresa da qual fiz parte do quadro de funcionários por cinco anos e que concedeu a mim, a oportunidade de cursar e custear esta especialização e a empresa LOGAN do qual fez parte desse e outros estudos no decorrer do curso, e que muito contribuiu com informações importantes para o desenvolvimento dos temas abordados.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2 METODOLOGIA	12
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO	14
2.1 CONCEITOS DE LOGÍSTICA	14
2.2 CONCEITOS DA DISTRIBUIÇÃO	17
2.2.1 OBJETIVOS E FUNÇÕES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	20
2.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	21
2.4 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	25
2.5 TRANSPORTES	27
2.5.1 CUSTOS LOGÍSTICOS NA VISÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	32
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO.....	34
3.1. ESTUDO DE CASO	34
3.1.1 PROTOCOLO DE PESQUISA	35
3.1.2 VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO	36
3.1.3 PROCEDIMENTO DE CAMPO	37
3.1.4 QUESTÕES DO ESTUDO.....	39
3.1.5 GUIA PARA RELATÓRIO E ESTUDO DE CASO.....	39
3.2 EMPRESA ANALISADA.....	39
3.2.1 OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO.....	41
3.2.2 INDICADORES DE GESTÃO PARA MONITORAMENTO DA OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO	42
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 DIFICULDADES NA OPERAÇÃO DE LOGÍSTICA.....	45
4.2 SISTEMA INTEGRADO ENTRE A REDE COM SUPORTE E MANUTENÇÃO	47
4.3 ESTRUTURA E INVESTIMENTOS	49
4.4 SEGURANÇA NO PROCESSO LOGÍSTICO	51
4.5 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA OPERAÇÃO	55
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIOS UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Elementos básicos da logística	15
Figura 02: Fluxos logísticos.....	16
Figura 03: Atividade da distribuição física – Ciclo	17
Figura 04: Paralelismo entre os canais de distribuição e distribuição física	19
Figura 05: Funções dos canais de distribuição	21
Figura 06: Modelo geral da cadeia de suprimento.....	25
Figura 07: Organograma da Logan Distribuição e Logística Ltda.	41
Figura 08: Produtos avariados no transporte.	58

LISTA DE GRÁFICOS

01 Gráfico: Estatísticas por mês de Jan. a Dez./2012	53
02 Gráfico: Estatísticas por Localidade de Jan. a Dez./2012	54
03 Gráfico: Estatísticas por mês de Jan. a Jun./2013.....	54
04 Gráfico: Estatísticas por Localidade de Jan. a Jun./2013	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Indicadores utilizados pela TFO.....	43
---	----

LISTA DE TABELA

01 Tabela: Preço médio da tonelada/milha conforme o modal de transporte..... 29

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade analisar o processo de entregas de produtos comprados via internet nas principais redes de varejo, desde livros, brinquedos, eletroeletrônicos até eletrodomésticos ao consumidor final, analisando o canal de distribuição de uma empresa terceirizada, para que o prazo acordado entre loja e consumidor seja cumprido. Por se tratar de um serviço terceirizado de entregas, efetuado pela empresa LOGAN, que é uma Franquia da empresa TFO, onde presta serviços exclusivos a seus clientes, pode ocorrer alguma dificuldade na visualização desse processo como um todo, para isso a importância desse prestador de serviço acompanhar os impactos tanto do ambiente interno como externo para evitar e/ou minimizar possíveis “gargalos” na operação, mantendo assim a qualidade oferecida na venda dessa prestação de serviços. A metodologia utilizada para investigar essa operação, foi o método de Estudo de Caso, onde foram selecionadas algumas fontes ligadas diretamente à operação, tendo sido realizado análise de documentos, entrevistas com profissionais responsáveis pela operação de expedição e distribuição e a observação no próprio local da operação. Os resultados demonstraram que para obter sucesso na operação de entregas de produtos e-commerce dentro do prazo e em perfeito estado, é necessário um bom planejamento estratégico, visando viabilizar os custos, a otimização das rotas para aproveitamento do transporte, estratégias para minimizar os riscos que podem ser gerados pelos impactos internos e externos da operação de distribuição, acompanhamento de todo sistema logístico e comunicação entre todos os envolvidos nessa cadeia.

Palavras-chave: E-commerce, logística e distribuição, cadeia de suprimentos, transporte, otimização e performance.

ABSTRACT

The aim of the present study is to analyze the delivery process of goods purchased on major retail chains over the internet to final consumers, including books, toys, electronics and home appliances, by taking a close look at an outsourced company's distribution channel to meet the timeframe established between the store and the consumer. Because this service is undertaken by outsourced company LOGAN, which is a franchise of company TFO, a company that provides services exclusively to its clients, some difficulty may arise in viewing the process as a whole, which is also why it is so important for this service provider to monitor impacts in both the internal as well as external environments in order to prevent and/or minimize possible bottlenecks throughout the operation, thus maintaining the quality offered when selling their services. The methodology used to investigate such operation was the Case Study method, whereby a few sources in direct connection with the operation have been chosen for document analysis, interviews with the staff responsible for the dispatch and distribution operations and some on-site observations of their operating locations. The results showed that a successful operation for delivering e-commerce goods within the established timeframe and in perfect condition requires good strategic planning to enable the operation in terms of costs, route optimization to maximize transportation capacity, strategies to minimize any risks that may arise due to internal and external impacts on the distribution operation, as well as monitoring the entire logistics and communication system among all links involved in this chain.

Keywords: E-commerce, logistics and distribution, supply chain, transportation, optimization and performance.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Com a evolução dos processos logísticos e aumento da demanda de vendas de produtos para entregas via *e-commerce* ou *comércio eletrônico* ao longo do tempo, foi possível constatar que nem sempre a entrega de um produto ao consumidor final tem o ciclo finalizado.

Segundo Novaes (2007, p.73) “o comércio eletrônico é a troca de produtos ou serviços por dinheiro, essa transação de troca de um tipo de produto ou serviço por outro onde ocorre o pagamento nas transações comerciais através de qualquer representação numérica (papel moeda, cheque, cartão de crédito ou débito)”. Ainda Novaes (2007, p.73) diz que “a evolução do comércio incorporou em diversos meios eletrônicos, desde venda por telemarketing, televisão ou ainda comércio virtual, Internet e telefonia móvel”.

Esse comércio eletrônico vem evoluindo ano após ano e adquirindo novos adeptos, onde as lojas virtuais não são apenas vitrines cheias de produtos disponíveis para venda, o mercado de vendas *online* notou a necessidade de investir não só em marketing para saber o que seu cliente necessita, mas também em estratégias para acompanhamento do e processo de pós-venda que hoje permite que o consumidor monitore todo processo do seu pedido, desde a confirmação da compra do produto, pagamento, saída do estoque, envio para transportadora até a entrega em sua porta com informação dos dados do recebedor, isso faz com que as empresas de transporte talvez necessitem ter uma estrutura adequada para atender essa demanda, tendo uma maior agilidade, flexibilidade, racionalidade e customização de todas as suas atividades.

A distribuição física é um processo que tem grande influência para o sistema logístico, a distribuição de materiais deve ser tratada com grande atenção em uma organização que procura ter a maior satisfação do cliente, além de reduzir os custos e aumentar os ganhos. Com um projeto de distribuição de mercadorias e serviços bem elaborados e alinhados com cenários que estão envolvidos com a rede logística, pode ser fator diferencial no cenário atual.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), ao escolher fornecedores, a organização deve levar em conta a negociação de atributos alternativos (*trade-offs*),

que são as decisões que a organização deve tomar, nas quais se faz necessário redefinir as prioridades dos objetivos de negócio.

“A escolha dos fornecedores deve envolver avaliação da importância relativa de todos esses fatores. Assim, por exemplo, um negócio pode escolher um fornecedor, que embora mais caro que os concorrentes, tenha uma excelente reputação por entrega pontual, que é um fator adequado à forma como o negócio compete no mercado, ou porque o alto nível de confiabilidade de entrega permite ao negócio manter níveis mais baixos de estoque, o que ainda pode economizar custos gerais.” (SLACK, N, CHAMBERS, S. e JOHNSTON, R, 2009, p. 394)

De acordo com os autores, tanto um fornecedor pode ter alto índice de capacidade técnica, porém financeiramente seja fraco, tendo algum risco de sair do mercado como também existem fornecedores que tenham pouco histórico na prestação do serviço requisitado, mas que demonstre talento gerencial e energia para que os clientes percebam alguma possibilidade de se desenvolver tendo a possibilidade de uma capacitação futura, ficando assim a critério da empresa avaliar e escolher o fornecedor que mais se adeque à sua operação.

É possível verificar que a contratação e utilização de prestadores de serviço / fornecedores pode haver ganhos de escala e de produtividade com o foco e concentração no negócio das empresas, que é a venda através do comércio eletrônico.

Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2009, p.523), “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Para os autores, produtos e serviços com alta qualidade proporcionam considerável vantagem competitiva para uma organização, o que faz da qualidade uma preocupação chave. “Boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo, reclamações e devoluções, e mais importante, boa qualidade gera consumidores satisfeitos.” (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2009, p.520).

1.1 PROBLEMA

O estudo irá analisar quais são os prováveis problemas que podem impactar negativamente para entrega de produtos comprados de forma *online* na cidade de São Paulo e grande São Paulo ao consumidor final, visto que nos últimos cinco anos o ramo de *e-commerce* se expandiu muito a nível nacional por consequência das facilidades oferecidas, e com o tempo cada vez mais escasso das pessoas se tornou extremamente útil essa facilidade de comprar e receber em casa ou no serviço, mesmo que o custo se eleve um pouco mais.

Conforme indicadores de desempenho também chamados de *KPIs (key performance indicators)* apresentado pelos clientes da TFO (nome da empresa Franqueadora é fictício devido se tratar de uma empresa de capital fechado, não tendo autorização para divulgação de seus dados) de *e-commerce*, acompanhamento interno através de mapas de qualidade do índice de entregas e das reclamações registradas pelos consumidores em rede sociais ou sites de reclamações, foi possível constatar que o nível de qualidade de entrega na região a ser estudada não está em 98%, meta estabelecida com os clientes no ato da venda para prestação no serviço de entrega.

Quais são os prováveis problemas que podem impactar negativamente na operação de entregas porta a porta de produtos e-commerce e que podem afetar o consumidor final?

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa tem como objetivo principal identificar as dificuldades do serviço prestado e solucionar de imediato esse problema de forma efetiva e participativa de todos os envolvidos no processo.

Para isso, os objetivos secundários são:

a) Analisar o processo de distribuição efetuado pela empresa LOGAN que é terceirizada, prestadora de serviço exclusivo aos clientes da empresa TFO;

- b) Identificar os fatores internos e externos que podem interferir no processo de distribuição;
- c) Identificar os fatores de avaliação da qualidade considerados pelos clientes;

Esse tema foi escolhido por ter ligação direta com meu trabalho. Essa pesquisa permitirá aprofundar meus conhecimentos ao processo para melhorias na qualidade do serviço prestado que, por se tratar de um serviço terceirizado de entregas, pode ocorrer alguma dificuldade na visualização desse processo como um todo, para isso a importância desse prestador de serviço acompanhar os impactos tanto do ambiente interno como externo para evitar e/ou minimizar possíveis “gargalos” na operação, mantendo assim a qualidade oferecida na venda dessa prestação de serviços, que é o negócio principal da empresa.

O processo de distribuição das entregas e-commerce pode ser afetado por alguns problemas que normalmente acabam impactando no prazo final para entrega ao consumidor, segue dois possíveis desses problemas:

- Existe atraso na operação da logística e distribuição desde o horário na coleta de produtos no CD dos clientes, descarregamento dessa carga nas docas, processamento e expedição / carregamento dos produtos pela TFO para a rede de Franquias.

- Existe atraso na entrega ao consumidor final pelo entregador devido possíveis impactos do ambiente interno ou externo, podendo ser: chuvas, alagamentos, trânsito, quebra do veículo, assaltos, extravios até o não comprometimento do profissional.

- Ainda pode ocorrer a falta de arquivo e ocorrer o envio do produto físico, até a disponibilização do EDI o prazo para expedição pode ocorrer alteração, gerando atraso na data pré-definida ao consumidor ou vice-versa, ocorrer o envio do arquivo e ter a falta do produto físico, também estará gerando atraso na expedição / entrega.

1.2 METODOLOGIA

A pesquisa a ser realizada será de forma metodológica, aplicada e intervencionista, através o tipo de pesquisa bibliográfica através de livros, artigos, monografias e teses que tratem de assuntos relacionados à logística, distribuição,

cadeia de suprimentos e gestão de serviços. Será realizado entrevistas (pessoalmente) com o proprietário da empresa e os entregadores que são os principais responsáveis por manter a qualidade desse serviço.

Quanto aos meios, será utilizado estudo de caso, pois o pesquisador terá a oportunidade de observar os entrevistados e até intervir na realidade do problema, tendo em vista que há necessidade de se questionar o “porque, como, onde” e obtendo essa resposta será possível pautar a revisão bibliográfica. Segundo Yin (2010, p. 25) “o método de estudo de caso permite que a investigação retenha características holísticas e significativas da vida real, podendo ser de um ciclo individual ou em grupo, processos organizacionais e administrativos”.

E para a coleta de dados será de forma primária, pois serão colhidos diretamente com os funcionários da empresa que estão ligados diretamente ao processo, mas também já existe alguns dados que será disponibilizado pela empresa, devido os constantes *feedback* que recebe de sua operação.

Esses dados serão coletados através de entrevista direta que terá um roteiro pré-definido e pela observação participante, onde será possível presenciar e acompanhar o processo que está sendo investigado.

Os dados coletados por meio das entrevistas e pelo acompanhamento participativo serão analisados de forma qualitativa através de codificação e estruturação, pois pretende obter a real situação vivenciada pelos funcionários, para melhorar o desempenho e qualidade no processo de entrega de produtos adquiridos via e-commerce dentro do prazo e em perfeito estado.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO

2.1 CONCEITOS DE LOGÍSTICA

De acordo com o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, Ferreira (1975), há diversas definições para o vocábulo Logístico, originado do francês (logistique), entre as quais se destaca:

“Parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: a) projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos); b) recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal; c) aquisição ou construção, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar; d) contrato ou prestação de serviços.” (FERREIRA, 1975).

Outra definição originada de um dicionário da Língua Portuguesa: “Ciência militar que trata do alojamento, equipamento e transporte de tropas, produção, distribuição, manutenção e transporte de material e de outras atividades não combatentes relacionadas.” (MICHAELIS, 2011). Uma terceira definição, apontada por Ballou (2006, p.27) é: “O ramo da ciência militar que lida com a obtenção, manutenção e transporte de material, pessoa e instalações.”.

A definição de Logística, na visão empresarial, de acordo com as normas do Council of Logistics Management (apud BALLOU, 2006, p.27) é: “Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes.” Para Ballou (2006) trata-se de uma excelente definição, pois contempla todos os aspectos do processo, desde o ponto de partida da matéria prima até o seu descarte.

Na figura 01 é possível demonstrar o processo de planejar, operar e controlar, na visão de Novaes (2004):

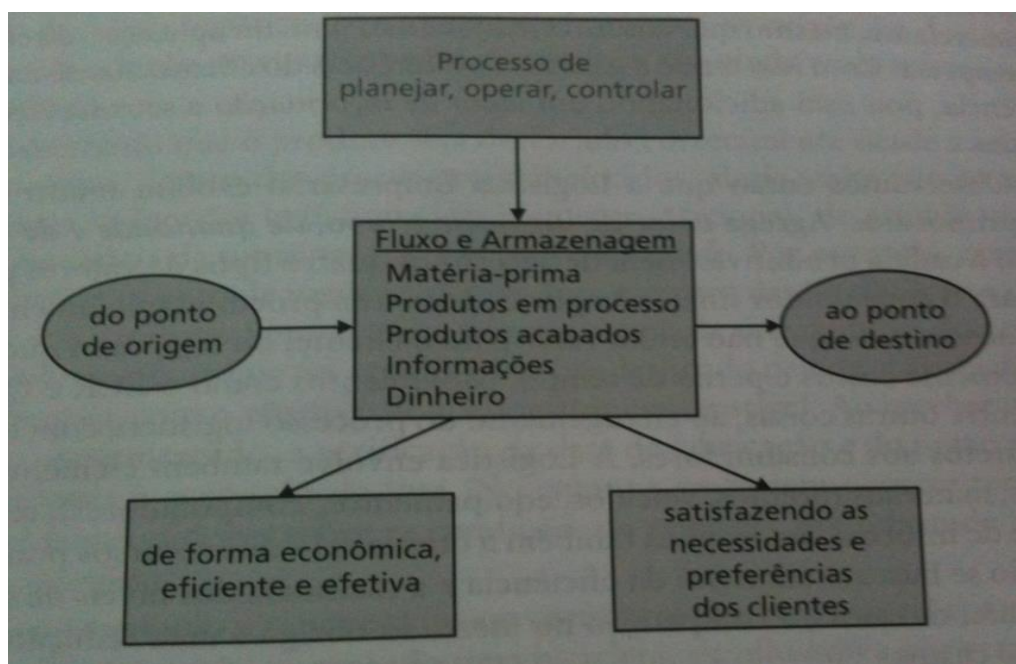


Figura 01: Elementos básicos da logística

Fonte: NOVAES (2004, p. 36)

Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2009) o termo logística, também chamado pelos autores por distribuição é análogo à gestão da distribuição física que representa a necessidade em transportar fisicamente produtos e serviços aos clientes de uma organização.

Para Novaes (2004), é possível observar que a Logística empresarial evoluiu muito desde seus primórdios, agregando valor ao lugar, tempo, qualidade e com informações a cadeia produtiva. E além de agregar esses quatro tipos de valores positivos ao consumidor final, a logística moderna procura também eliminar do processo o que não tenha valor ao cliente, ou seja, tudo que gere somente custos e perda de tempo.

Ainda para Novaes (2004) a logística também envolve elementos humanos, materiais como: prédios, veículos, equipamentos, computadores, tecnológicos e de informação. Envolve também na otimização dos recursos, pois se de um lado se busca o aumento da eficiência e a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, de outro, a competição no mercado obriga a uma redução contínua dos custos.

Também a logística está associada aos fluxos que envolvem a armazenagem de matéria prima, dos materiais em processamento e dos produtos acabados, que percorrem todo um processo indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo ao

varejista e chegando ao consumidor final, que é o principal alvo de toda cadeia de suprimento.

A figura 02 indica o fluxo das informações em todo processo, demonstrando como podem fluir os materiais (insumos e produtos), também o dinheiro no sentido oposto, trazendo as informações nos dois sentidos destes fluxos e acompanhando a evolução do fluxo de materiais, mas também conduzindo as informações no sentido inverso, começando desde o consumidor final do produto até os fornecedores de componentes e de matéria prima.

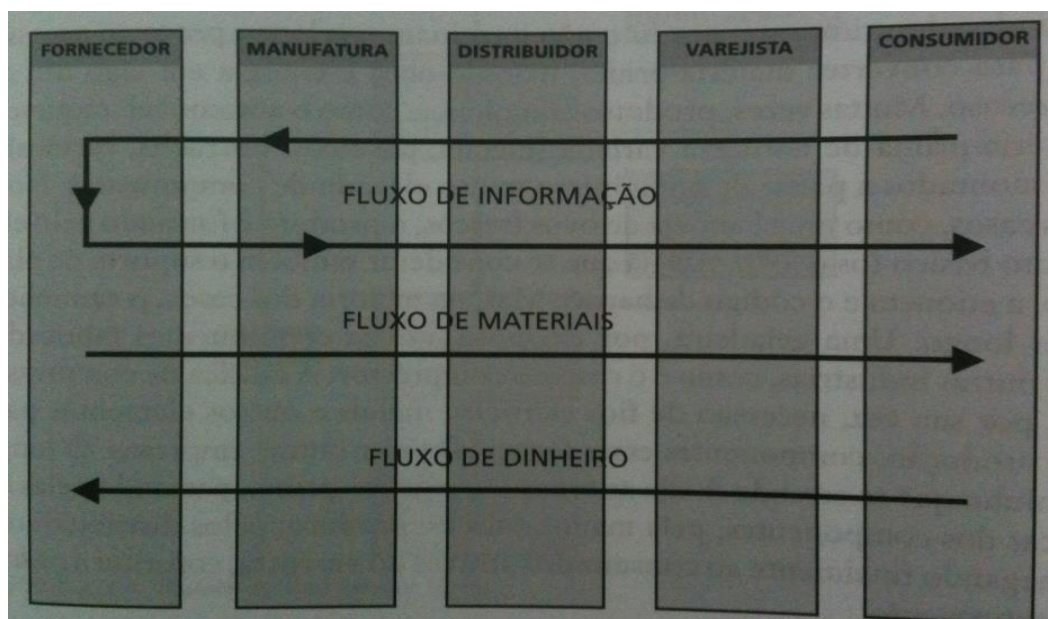


Figura 02: Fluxos logísticos

Fonte: NOVAES (2004, p. 37)

Segundo Novaes (2004, p.37) “todos esses elementos do processo logístico devem ser enfocados com um objetivo fundamental: satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais”. Por isso a importância de conhecer e pesquisar as necessidades de cada um dos componentes do processo, para busca e alcance da satisfação plena.

E para acompanhar a moderna logística, Novaes (2004) diz que há necessidade de incorporar as seguintes diretrizes:

- a) Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda cadeia de suprimento;

- b) Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- c) Integração efetiva e estreita (parcerias) com os fornecedores e clientes;
- d) Busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimentos.

2.2 CONCEITOS DA DISTRIBUIÇÃO

A distribuição é a parte da logística que movimenta mercadorias desde o início da produção até o consumidor final. Novaes (2004, p.36) diz que a distribuição física trata-se de “processos operacionais e também de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria finalizada é entregue ao consumidor”. Para atender a forma que essas entregas são realizadas, a figura 03 demonstra a distribuição física como um ciclo de atividades:



Figura 03: Atividade da distribuição física – Ciclo

Fonte: Adaptado de (LACERDA, 2004, p.198)

A distribuição física é um processo que tem grande influência para o sistema logístico, a distribuição de materiais deve ser tratada com grande atenção em uma organização que procura ter a maior satisfação do cliente, além de reduzir os custos e aumentar os ganhos. Com um projeto de distribuição de mercadorias e serviços bem elaborados e alinhados com cenários que estão envolvidos com a rede logística, pode ser fator diferencial no cenário atual.

Fronteiras deixaram de existir, dando espaço a um comércio ou uma negociação de produtos e serviços de todos os gêneros e tipos. Hoje a matéria prima que sai do Ocidente e chega ao Oriente para ser transformada em produto acabado e retornar ao lugar de origem para satisfazer as necessidades do cliente final. Conforme Bowersox e

Closs (2006, p.20): “A área de distribuição física trata da movimentação de produtos para entrega aos clientes. Na distribuição física, o cliente é o destino final dos canais de marketing. A disponibilidade do produto é parte vital do trabalho de marketing de cada participante do canal”.

Para a distribuição física acontecer é muito importante uma boa localização dos centros de distribuição (CD). Anteriormente era indispensável que uma empresa estivesse instalada no local de distribuição de seu produto, mas com o avanço da tecnologia da informação, transportes mais adequados que proporcionaram maior rastreabilidade das cargas, tornou possível que o centro de distribuição se localize de forma flexível, em locais mais estratégicos. Afirmam Bowersox e Closs (2006, p.20) que “a empresa pode ter sofisticados instrumentos analíticos associados a teorias sólidas capazes de orientar a seleção de localização de fábricas, proporcionando maiores vantagens competitivas e econômicas.” A boa distribuição física pode facilitar a gestão de transportes reduzindo custos.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009) a distribuição física de compras efetuadas pela internet que possui um grande potencial da comunicação, é imprescindível que toda informação deve ser disponibilizada ao longo do processo, ou seja, que o consumidor tenha acesso passo a passo do status atualizado de seu pedido.

Ao adquirir um produto o consumidor opta pela oferta que lhe proporciona maior valor, ou seja, busca benefícios que atendam e até surpreendam as expectativas criadas durante o processo de compra, por isso a importância de concluir a entrega de produtos em perfeito estado, com a embalagem sem estarem danificadas ou até mesmo com indícios de violação e também os benefícios intangíveis (opção de entrega, prazo, garantia, suporte etc.). Segundo Novaes (2004), pode ocorrer um paralelismo entre as atividades que constituem a distribuição física de produtos e os canais de distribuição, conforme pode ser observado na figura 04, em função da estratégia competitiva adotada pela empresa, é escolhido um esquema de distribuição específica. As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são então definidas a partir de uma estrutura planejada para os canais de distribuição.

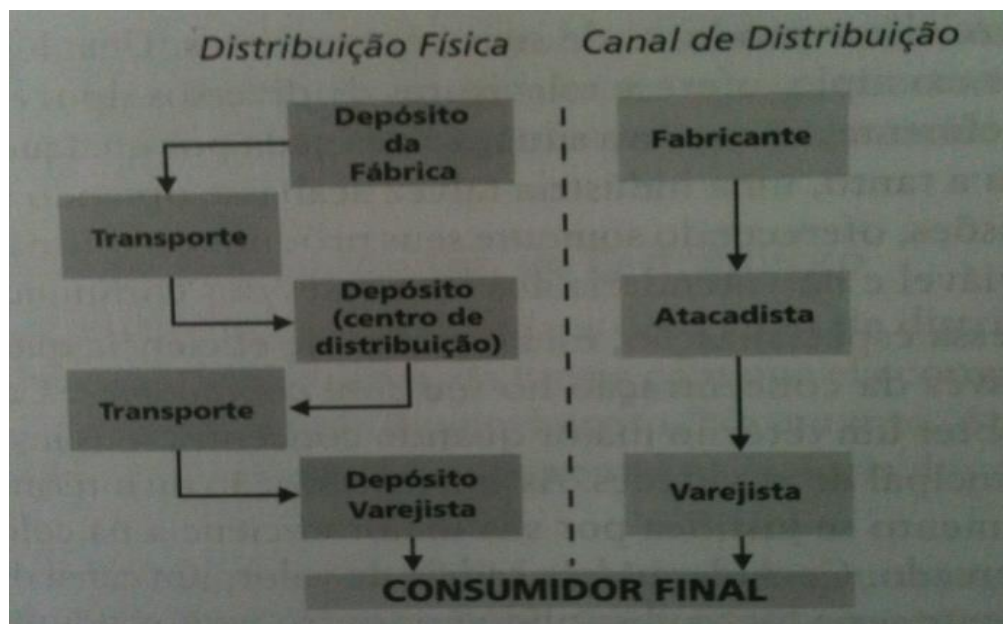


Figura 04: Paralelismo entre os canais de distribuição e distribuição física

Fonte: NOVAES (2004, p. 111)

Ainda Novaes (2004) diz que após definição do canal (ou canais) de distribuição, com os serviços a ele associados, é necessária uma análise criteriosa das implicações que podem ocorrer na operação logística, pois nem sempre a teoria imaginada ocorre de forma exata na prática. Assim, como quase tudo em logística, é necessário adotar um enfoque sistêmico na definição dos canais de distribuição e na estrutura da distribuição física dos produtos.

Outro ponto importante abordado por Novaes (2004) é que deve ser considerado no canal de distribuição selecionado por uma empresa é tentar mantê-lo por muito tempo, pois envolvem outras empresas, agentes, acordos comerciais, etc. que podem ser tornar de difícil alteração com a operação ativa.

Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 20) definem que “o canal de distribuição é uma rede de organizações e instituições que, em combinação, desempenham todas as funções exigidas para ligar produtores a clientes finais, a fim de realizar a tarefa de *marketing*”.

Ainda para Bowersox, Closs e Cooper (2006) a estrutura dos canais de distribuição, baseados na especialização da função e atividades, resultam em típicos arranjos de empresas independentes. Cada empresa depende de outras para o sucesso no mercado, sendo assim, essa dependência oferece uma estrutura útil para o entendimento dos tipos de relações comportamentais no processo de distribuição.

Cada forma de envolvimento no canal de distribuição pode refletir um grau de diferente compromisso por parte dos participantes, que por sua vez reconhecem a dependência e se sentem comprometidos para atender a demanda. (Bowersox, Closs e Cooper, 2006).

2.2.1 OBJETIVOS E FUNÇÕES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para Novaes (2004), uma definição mais detalhada dos objetivos dos canais de distribuição depende exclusivamente de cada empresa, da forma que mais lhe compete no mercado e da estrutura geral da cadeia de suprimentos, porém é possível identificar alguns fatores de forma geral que estão presentes na maioria dos casos, são eles:

- Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários e identificado o tipo de venda é necessário garantir o sistema de distribuição física mais apropriada seja selecionado para atingir o objetivo;
- Buscar cooperação entre os participantes da cadeia de suprimentos para o processo de distribuição, como: definir lotes mínimos de pedidos, uso ou não de paletização ou de tipos especiais de acondicionamento e embalagem, condições de descarga (tempo de espera, tamanho dos veículos, equipamentos), restrições de tempos nas entregas (período para recebimento dos produtos, restrições diversas);
- Garantir um nível de serviço pré-estabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento;
- Garantir um fluxo de informações rápidas e precisas entrega os elementos de todo o processo;
- Buscar de forma integrada e permanente a redução de custos analisando a cadeia de valor no seu todo.

Na visão de Novaes (2004, p. 114) “os canais de distribuição desempenham quatro funções básicas conforme figura 05, indução da demanda; satisfação da demanda, serviços de pós-venda e troca de informações”.

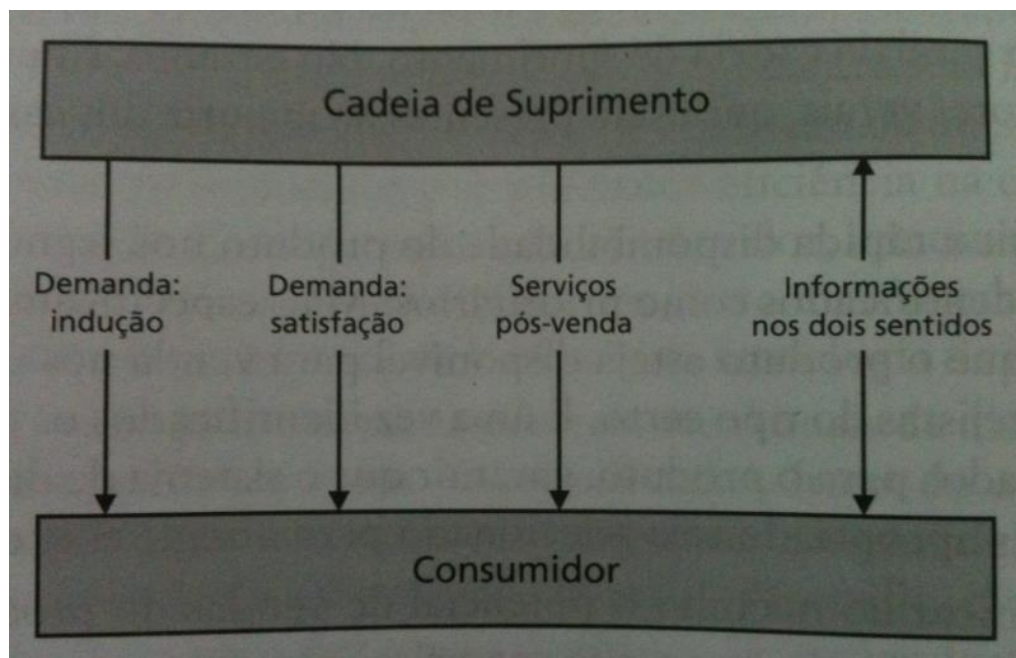


Figura 05: Funções dos canais de distribuição

Fonte: NOVAES (2004, p. 114)

Quando se referem ao objetivo das empresas na cadeia de suprimento, em primeiro lugar devem gerar ou induzir a demanda para seus produtos ou serviços. Em seguida, comercializam esses produtos/serviços, satisfazendo a demanda. Os serviços de pós-venda veem em seguida e finalizando o canal de distribuição possibilita a troca de informações ao longo da cadeia, incluindo os consumidores que fornecem um *feedback* valioso para os fabricantes e varejistas.

2.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006) que se refere à década de 90 onde as empresas levavam em média um tempo de 15 a 30 dias para processamento e entrega de uma mercadoria ao cliente, podendo levar até mais tempo, tudo isso devido os recursos tecnológicos que não ofereciam uma velocidade ideal aos processos, conforme citação dos autores:

“O cenário típico de pedidos para entrega envolvia a solicitação e a transferência do pedido, o que geralmente ocorria através de telefone, fax, Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI – *Electronic*

Data Interchange), ou correio público; seguia-se o processamento do pedido (o que exigia o uso de sistemas manuais ou de computador), a autorização de crédito e o apontamento do pedido pelo armazém para fins de seleção; e, após, o embarque do produto para o cliente. Quando tudo acontecia de acordo com o planejado, o tempo médio para o cliente receber os itens pedidos era demorado. Quando algo dava errado (o que frequentemente sucedia), como falta de estoque de inventário, uma ordem de serviço perdida ou fora de lugar, ou uma entrega mal direcionada, o tempo total para atendimento do cliente aumentava rapidamente”. (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006, p. 20).

Esses cenários faziam com que as empresas adotassem políticas de estoque para sustentar suas operações no mercado. Os autores citam como exemplo a estocagem de mercadorias listadas, que tanto os varejistas, como os atacadistas e também os fabricantes tinham como prática manter estoques regulares de produtos idênticos. Apesar desses estoques, a grande variação de produtos dificultou tal prática que também gerou problemas de atrasos nas entregas que se mantiveram. Tais práticas reconhecidas no século XX tiveram seu desenvolvimento a partir de experiências originadas desde a Revolução Industrial (Bowersox, Closs e Cooper, 2006).

De acordo com Chopra e Meindl (2003), o termo cadeia de suprimento representa produtos ou suprimentos que se deslocam ao longo de uma cadeia composta por diversos estágios, como: clientes, varejistas, atacadistas (distribuidores), transportadoras, fabricantes e fornecedores de peças ou matéria-prima, sendo que cada estágio é responsável por apenas uma categoria e acrescentam que o termo cadeia de suprimento é na verdade uma rede de suprimento, já que em cada estágio é possível à participação de diversos componentes de uma mesma categoria. A participação de cada um destes estágios pode ocorrer ou não, dependendo da especificidade do cenário, como por exemplo, uma necessidade de cliente que pode requerer a participação de algum estágio adicional na cadeia para satisfazer tais necessidades.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), as operações em uma cadeia de suprimentos não ocorrem isoladamente, pois cada operação é interligada a outra, formando-se uma rede, que é composta não só pelo cliente e fornecedor, mas também

pelos clientes do cliente e, também pelos fornecedores do fornecedor. Os autores ressaltam a importância da configuração de uma rede de suprimentos na cadeia.

Em nível estratégico, os gerentes de produção incumbem-se de “projetar” a forma e a configuração da rede. O projeto da rede começa com a definição de seus objetivos estratégicos. Isso ajuda a produção a decidir como quer influenciar a forma geral de sua rede, a localização de cada operação e como administrar sua capacidade geral dentro da rede. (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2009, p. 144).

Através dessa configuração de uma rede de suprimento, é possível identificar e posicionar uma operação no contexto das demais operações em que interage, sejam operações com clientes ou fornecedores. Para tanto, os autores (op. cit.) sugerem uma classificação de clientes e fornecedores em duas camadas, conforme sua posição em relação à organização, podendo ser posicionados em primeira ou segunda camada.

Ainda Slack, Chambers e Johnston (2009), dizem que as políticas eficientes da cadeia de suprimentos, recomendada para os produtos funcionais (tradicionais), baseiam-se no baixo nível de estoque, especialmente nos elementos a jusante da rede de suprimentos, de forma a possuir rápido atravessamento e diminuir o volume de capital parado em estoque, concentrando-se os materiais estocados na operação de manufatura. O fluxo de informações precisa ser rápido em toda a rede, desde o varejista até o fabricante para que haja eficiência no planejamento das programações de ressuprimento. Desta forma, a administração da cadeia visa assegurar que os produtos fluam o mais rápido possível no *downstream* da cadeia para que o ponto de venda (a jusante da rede) seja prontamente reabastecido.

Já as políticas responsivas da cadeia de suprimentos, na visão de Slack, Chambers e Johnston (2009) focam o suprimento rápido ao consumidor e os níveis altos de serviços, posicionando o estoque ao máximo a jusante da rede, ou seja, mais próximo possível do consumidor de forma que o estoque possa ser rapidamente suprido de acordo com aumentos dramáticos na demanda. Às partes a montante da rede cabe à responsabilidade do atravessamento rápido de forma que as partes a jusante possam ser ressupridas imediatamente às suas demandas, ou seja, assegurar disponibilidade para o consumidor final.

O valor que pode ser gerado a uma cadeia de suprimento pode fazer toda a diferença entre o valor do produto final para o cliente em comparação ao esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender tal solicitação (Chopra e Meindl 2003). Ainda os autores dizem que para a maioria das cadeias de suprimento comerciais, o valor estará ligado de forma intensa à lucratividade, que será a diferença entre a receita gerada pelo cliente e o custo total no decorrer do processo da cadeia. Assim quanto maior for a lucratividade da cadeia de suprimento, maior será o lucro a ser dividido entre os estágios de todo o processo.

Quando se referem ao objetivo de toda cadeia de suprimento, Chopra e Meindl (2003) mencionam a maximização do valor global gerado e completam que o sucesso de uma cadeia de suprimento é resultante da sua lucratividade (lucro total a ser dividido pelos estágios da cadeia de suprimento). Os autores ressaltam que o sucesso de uma cadeia de suprimentos deve ser mensurado no contexto geral da cadeia, ou seja, da lucratividade da cadeia como um todo, e não na lucratividade de estágios isolados.

“O gerenciamento da cadeia de suprimento envolve o controle dos fluxos entre os estágios da cadeia para minimizar a lucratividade total”. (CHOPRA E MEINDL, 2003, p.6).

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006), o valor da cadeia de suprimento resulta na sinergia entre as empresas que respeitam os cinco fluxos considerados como críticos: informação, produto, serviço, financeiro e conhecimento. A logística é o processo básico dos fluxos tanto de produtos como de serviços dentro do contexto da cadeia de suprimento e cada empresa que foca nesse processo se envolve diretamente na execução da logística. A realização da integração logística será o foco deste contexto.

Na figura 06, Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 23) adaptaram um modelo do departamento de cadeia de suprimentos da *Michigan State University*, para ilustrar o conceito geral de uma cadeia de suprimentos como diagramas de linha direcional em que as empresas participantes encontram-se interligadas.

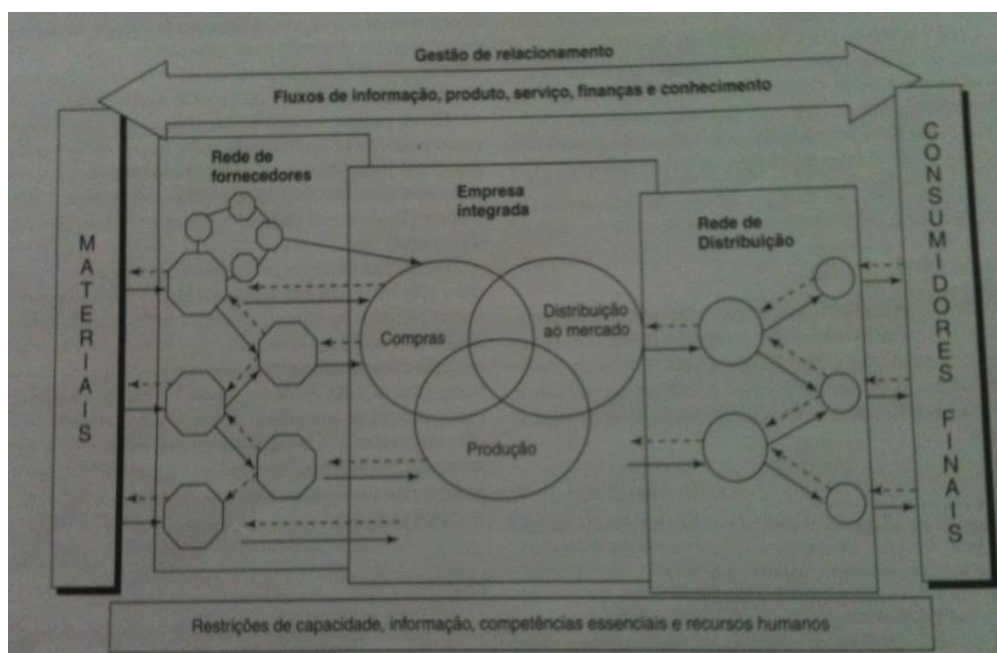


Figura 06: Modelo geral da cadeia de suprimento

Fonte: Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 21)

2.4 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Ao adquirir um produto ou serviço, um cliente opta pela oferta que lhe proporciona maior valor, ou seja, busca benefícios que atendam e até surpreendam as expectativas criadas durante o processo de compra. Produtos e serviços que ofereçam ao cliente apenas sua função essencial tendem a perder mercado para concorrentes que ofereçam não somente benefícios extras tangíveis, como por exemplo, embalagem do produto em perfeito estado, como também benefícios intangíveis (opção de entrega, prazo, garantia, suporte, etc.).

Para os autores Kotler e Keller (2006), a satisfação do cliente está vinculada ao desempenho ocasionado pela oferta em relação às suas expectativas após a compra. O resultado da comparação entre o valor percebido e o valor esperado ocasionará uma sensação de prazer ou decepção, ou seja, o cliente ficará satisfeito se suas expectativas forem atendidas, ou insatisfeitas, se o desempenho estiver abaixo do esperado. Às empresas, segundo os autores, cabe à responsabilidade de monitorar a satisfação de seus clientes, pois atendendo de forma adequada, honesta e satisfatória suas expectativas serão cruciais para fidelizá-los.

Os clientes esperam maior qualidade e mais serviço, além de certo grau de customização. Eles têm cada vez menos tempo para gastar e querem mais conveniência. Percebem menos diferenças reais entre os produtos e mostram menos fidelidade às marcas. Pode obter muita informação sobre produtos na Internet e em outras fontes, o que lhes permite um processo de compra mais inteligente. Além disso, estão mostrando maior sensibilidade ao preço em sua busca por valor (KOTLER e KELLER, 2006, p. 12).

Blackwell, Miniard e Engel (2005), apontam que o objetivo de qualquer organização é proporcionar aos consumidores valor além que a sua concorrência pode oferecer. Os autores adotam a seguinte definição de valor:

Valor é a diferença entre aquilo que os consumidores abrem mão por um produto (dinheiro, tempo ou outros recursos) e os benefícios que recebem. Valor é o “pacote” total de utilidades recebido pelos consumidores comparado com o “pacote” de desutilidades que devem pagar (BLACKWELL, MINIARD e ENGEL, 2005, p. 36).

Para Churchill e Peter (2005), a percepção que o consumidor tem sobre aquela oferta, quando comparada com as demais alternativas disponíveis no mercado é denominada posicionamento. Os conceitos de posicionamento podem ser aplicados tanto à oferta de produtos, como de serviços. O posicionamento, de acordo com Kotler e Keller (2006), tem por finalidade consolidar a marca na mente do consumidor e assim aumentar sua vantagem competitiva. Os autores acrescentam:

Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta. As empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes. Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande ideia

diferenciada na mente do mercado-alvo (KOTLER e KELLER, 2006, p. 304).

Na visão de Churchill e Peter (2005), o sucesso da estratégia de posicionamento depende de um eficiente planejamento que englobe a distribuição, bem como uma definição de preço que seja adequada ao valor percebido pelo consumidor. Além disso, torna-se necessária uma eficiente estratégia de comunicação para levar ao conhecimento do consumidor as características do produto e as necessidades que visa atender. Os autores acrescentam que, para definir uma estratégia de posicionamento, é necessário identificar qual é a participação de mercado do produto e como torná-lo um produto de maior valor em relação à concorrência na mente do consumidor.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), os consumidores têm à disposição ferramentas que os auxiliam a buscar cada vez mais informações sobre produtos, serviços ou empresas. Assim procuram elevar ao máximo o valor daquilo que buscam, avaliando as melhores alternativas e qual oferta poderá lhes proporcionar o maior valor. Ao atender esta expectativa é provável que o cliente fique satisfeito e repita a operação de compra, ocasionando fidelidade às empresas, marcas, produtos ou serviços.

2.5 TRANSPORTES

Na visão dos autores Bowersox, Closs e Cooper (2006) o transporte é o setor operacional da logística que movimenta e dispõe geograficamente o inventário. Devido sua importância significativa e ao seu custo visível, o transporte vem recebendo uma atenção gerencial tanto de pequenas como grandes empresas, que já possuem um gestor responsável para administrar essa área.

Ainda Bowersox, Closs e Cooper (2006) que as necessidades do transporte podem ser satisfeitas de três modos básicos, sendo o primeiro: através de uma frota própria de equipamentos que pode ser executada; segundo: através de contratos que podem ser feitos com pessoas especialistas da área e terceiro: efetuar a contratação de serviços terceirizados, as chamadas transportadoras, que podem oferecer amplos serviços de transporte.

Na visão de Chopra e Meindl (2003) o transporte exerce um papel extremamente importante em toda cadeia de suprimento, porque em sua maior parte os produtos são

fabricados em locais que não há fácil acesso aos consumidores, assim tendo a necessidade de efetuar o transbordo de um local para o outro, podendo ser a algum centro de distribuição ou até o consumidor final.

Os autores Chopra e Meindl (2003, p. 266) completam que “o sucesso de qualquer cadeia de suprimento está estreitamente ligado à boa utilização do transporte”, podendo ser a chave para o sucesso de qualquer negócio havendo uma eficaz administração do transporte.

De acordo com Ballou (2006) o transporte representa o item mais importante no que se refere a custos, podendo representar de um a dois terços do custo logístico de uma operação, despertando uma necessidade de que o operador logístico tenha grandes conhecimentos sobre transportes. O autor cita cinco tipos de transportes que são geralmente utilizados nas operações: rodoviário, ferroviário, hidroviário (ou aquaviário), dutoviário e aeroviário.

Na visão de Ballou (2006), a escolha do meio de transporte mais adequado a uma operação deve levar em conta as seguintes características, consideradas cruciais nas decisões sobre transportes:

Preço: O preço (custo) do transporte é composto pela taxa da linha de transporte (baseada na distância a ser percorrida e no volume da carga) dos produtos mais as despesas complementares cobradas por serviços adicionais. O custo do serviço de transporte varia consideravelmente de acordo com o tipo de veículo escolhido. A tabela 01 demonstra a comparação do custo aproximado entre cinco modais de transportes. Os dados apontam que o transporte aéreo é o mais dispendioso, ao contrário dos meios hidroviários e dutoviário, cujos custos são os menores. Outra observação citada por Ballou (2006) refere-se ao transporte rodoviário, que representa um custo sete vezes maior do que o ferroviário. Já o ferroviário, por sua vez, custa cerca de quatro vezes mais caro que os meios hidroviários e dutoviário. Em referência à tabela 01, o autor também faz a seguinte observação:

Esses dados são médias resultantes do quociente de renda de transporte gerado por um modal em relação ao total embarcado em milhas-toneladas. Embora esses custos médios possam ser usados para efeitos de comparação geral, a comparação de custos no âmbito da opção por serviço de transporte deveria ser feita com base em tarifas reais que reflitam o produto

embarcado, à distância e o destino, mais qualquer manuseio especial exigido por esse carregamento. (BALLOU, 2006, p. 151).

Modal	Preço, US\$ cents/tonelada milha
Ferroviário	2,28
Rodoviário	26,19
Hidroviário	0,74
Dutoviário	1,46
Aeroviário	61,20

01 Tabela: Preço médio da tonelada/milha conforme o modal de transporte.

Fonte: Wilson, R.A., Transportation in America 2000, 18. Ed. (Washington DC: ENO Transportation Foundation, 2000), p. 19, apud BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006, P. 151.

Tempo em trânsito e variabilidade: Na visão de Ballou (2006), o desempenho do transporte é caracterizado principalmente pelo tempo médio e a variabilidade do tempo de entrega. O tempo de entrega é calculado como o tempo médio do percurso de um frete entre sua origem e seu destino. Já a variabilidade do tempo de entrega é caracterizada pelas diferenças ocorridas entre embarques realizados por diferentes modais de transportes.

“Ainda que todos os fretes tenham os mesmos pontos de origem e de destino em um único modal, isso não significa que virão a completar o percurso necessário em tempo exatamente igual. Variáveis como condição do tempo, congestionamento de tráfego, número de escalas e diferença no tempo necessário para a consolidação das cargas podem

provocar demoras. A variabilidade do tempo de viagem é uma medida da incerteza no desempenho do transportador.” (BALLOU, 2006, p. 152).

O autor (op. cit.) completa que em relação à variabilidade, os serviços de transportes podem ser qualificados pelo tempo médio de entrega, sendo que o transporte ferroviário o que possui a maior variabilidade do tempo de entrega, ao contrário do transporte aéreo, cuja variabilidade é a menor. Porém, ao se considerar a variabilidade do tempo médio em trânsito, o avião é o mais vulnerável, já os caminhões os mais confiáveis.

Perdas e danos: Entregar ao cliente um produto em perfeitas condições deve ser uma das grandes preocupações das organizações. “A condição dos produtos é uma das mais importantes considerações em matéria de serviços ao cliente.” (BALLOU, 2006, p. 154). O autor aponta para a responsabilidade das transportadoras em evitar perdas e danos das mercadorias por meio de cuidados na movimentação das cargas. A organização que remete uma mercadoria (ou embarcador) deve levar em consideração todos os custos prováveis da operação ao escolher um serviço de transporte, que quando mal executado, pode ocasionar prejuízos para o embarcador, em relação aos serviços a clientes. O autor completa:

“A remessa de mercadorias pode destinar-se a reposição de estoque ou a utilização imediata. Cargas atrasadas ou mercadorias em condições incompatíveis com sua utilização representam problemas para o cliente ou provavelmente o aumento de custos de armazenagem causado pelo aumento das quantidades de estoque ou acúmulo de pedidos em carteira que ocorrem quando a reposição não é feita de acordo com o planejamento”.(BALLOU,2006,p.154).

Quando se refere às características dos custos de transportes, Ballou (2006), afirma que os preços estão ligados às particularidades inerentes a cada tipo de modal de transporte, cujos custos da produção do serviço são acompanhados de taxas consideradas pelo autor justas e razoáveis. O autor completa que devido às diferentes

características de custos dos serviços, sempre existirão aqueles com vantagens tarifárias superiores, que dificilmente serão cobertas por outros.

Em relação aos serviços de transportes, segundo Ballou (2006), os custos inerentes aos serviços de transportes são: mão-de-obra, combustível, manutenção, terminais de carga e descarga, rodovias e administrativos. Tais custos podem ser divididos em variáveis (que variam de acordo com serviços ou volume) e os custos fixos (invariáveis). O autor recomenda que, para fins de precificação do serviço, deve-se considerar como fixo os custos que costumam ser constantes na operação de volume normal. Os custos além do volume normal já devem ser considerados como variáveis.

Os elementos que compõem os custos fixos e variáveis apontados por Ballou (2006) são:

Custos fixos:

- aquisição e manutenção de direito de tráfego;
- instalações de terminais;
- equipamentos de transportes;
- despesas administrativas.

Custos variáveis:

- gastos com combustível;
- salários
- equipamentos de manutenção
- manuseio
- coleta
- entrega

Ballou (2006) esclarece que não se trata de uma classificação precisa de custos fixos e variáveis, pois tanto a dimensão da operação, quanto o tipo de modal de transporte podem alterar as características dos custos, fazendo com que os fatores que influenciam os custos podem ser considerados parcialmente fixos e parcialmente variáveis.

O autor (op. cit.) aponta também para a questão dos custos comuns (ou conjuntos) que se referem aos custos indivisíveis, já que há situações em que várias

cargas de diferentes pesos e tamanhos podem ser carregados juntos no mesmo transporte, dificultando o cálculo dos custos proporcionais que deveriam ser atribuídos a cada carga. Outro aspecto mencionado pelo autor refere-se aos custos de retorno do transporte (exceto no modal dutoviário):

Por definição, a ida representa o tráfego pesado, e a volta, o tráfego leve. É possível alocar ao tráfego de volta uma proporção correta de seus custos. Isto torna o custo de cada viagem alto em comparação com a receita de ida. O retorno pode ser tratado com um subproduto da ida exatamente por resultar da ocorrência desta. Todos, ou a maioria dos custos, são então alocados ao tráfego de ida. Os custos da volta seriam assim considerados nulos, ou a eles se atribuiriam apenas os custos diretos de uma viagem de retorno. (BALLOU, 2006, p. 165).

A gestão de transporte é muito importante dentro do sistema logístico, consome grande número de ativos, que se encontram dispersos geograficamente, tornando o gerenciamento de transportes ainda mais complexo. É parte integrante de sistema logístico também responsável pelos fluxos de matéria-prima e produto acabado e todos os processos da cadeia, trabalhando com vários integrantes da cadeia de suprimentos como produtores, distribuidores, varejistas e consumidores, satisfazendo também as necessidades de seus participantes. A gestão de transporte, apesar de ser considerada como a responsável por grande parcela dos custos logísticos totais, tem enorme importância e pode facilitar o movimento de mercadorias. Ballou (2006, p.165) defende que: [...] é essencial, pois nenhuma firma moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma. Sem transporte, o produto não chega ao cliente, podendo deteriorar-se ou tornar-se obsoleto.

2.5.1 CUSTOS LOGÍSTICOS NA VISÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Uma pesquisa realizada e divulgada pelo Instituto de Engenharia e Gestão (IEG) em 26 de Setembro de 2010, aponta que os custos logísticos representam, em média, 8%

do faturamento bruto das empresas. O levantamento chamado Práticas Logísticas 2010 ouviu cerca de 100 executivos em mais de 70 empresas pertencentes a nove setores da economia posicionadas entre as maiores do país e concluiu que o transporte é o item que mais pesa nesse custo, representando 50% do total. Em segundo lugar estão os custos de estoques, representando 22%; a armazenagem com 15%, a atividade administrativa com 10%, e outros custos diversos representando 3% do total.

Entre os resultados da pesquisa, foi possível identificar que entre todas as empresas entrevistadas, 78% do transporte estão concentrados no modal rodoviário, sendo que entre as empresas que utilizam modais complementares de transportes, este índice cai para 73%. Já entre aquelas que concentram suas atividades no modal rodoviário, o índice chega a 85%. Quando questionados sobre as prioridades da organização em relação ao Transporte Rodoviário de Carga, 67% dos executivos citaram a redução de custos. Outra preocupação, apontada por 27% dos executivos é a melhoria no gerenciamento da operação realizada por terceiros.

O estudo também revela que a opção pela terceirização dos serviços para operadores logísticos foi identificada em 86% das organizações pesquisadas. Entre as razões que motivam essa decisão a pesquisa destaca: reduzir custos (26% das empresas) e focar em sua atividade principal – o core business (20% das empresas).

A engenheira de produção e sócia do IEG, Vanessa Saavedra, responsável pela pesquisa, explica que o peso da cadeia logística é representativo para as empresas, que podem optar por manter estrutura própria ou terceirizar o serviço. A recomendação da pesquisadora é que: “A função em que as companhias mais devem atuar para reduzir os custos é o transporte”. A especialista ainda completa que apostar na modernização dos processos de gestão, por meio de investimentos em tecnologia da informação são as principais estratégias que as organizações devem aplicar para atingir tais objetivos.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO

3.1. ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2005, p.19) “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamento, pesquisas históricas e análise de informação em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa”.

Ainda diz que existem três condições que devem ser observadas pelo pesquisador para selecionar o estudo de pesquisa mais apropriado: “o tipo de pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os efeitos comportamentais reais e o enfoque sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos históricos.”.

Na visão de Yin (2005a, p.22) destaca que a essência do estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de casos, é que eles tentam esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: por que foram tomadas, como foram implementadas, e que resultados foram obtidos. Assim, a utilização do estudo de caso tem como estratégia de pesquisa é preferível quando as questões de pesquisa envolvem “como” e “porque”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto real.

São variadas as definições de estudo de caso como estratégia de pesquisa, sendo uma definição mais detalhada que destaca como:

“Uma investigação de certo fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas, lida como uma situação tecnicamente única onde existem muito mais variáveis de interesse que dados disponíveis, e como resultado, é baseado em diversas fontes de evidência e ainda recebe o benefício de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente que devem conduzir ou direcionar a coleta e análise de dados”. (YIN, 2005a, p. 32).

O estudo de casos é assim, uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes dentro de conjuntos reais. Ele combina métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações e a evidência pode ser quantitativa, qualitativa ou ambas. Finalmente, o estudo de casos pode ser realizado para diversos objetivos: fornecer descrições, testar teorias ou gerar teorias e modelos (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989, *apud* CONSOLI *et al* , 2008, p. 3).

3.1.1 PROTOCOLO DE PESQUISA

Para desenvolver um estudo de caso, é necessário utilizar um protocolo de pesquisa, ou seja, um roteiro para condução a investigação. YIN (2005, p.93) diz que o “protocolo para estudo de caso é mais do que um instrumento, contém os procedimentos e regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento”.

Na visão de YIN (2005), o protocolo pode ser uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, podendo orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de uma investigação. Esse protocolo deve apresentar as seguintes seções:

- Visão geral do projeto de estudo de caso (objetivos, questões de estudo de caso e leituras importantes sobre os tópicos a serem investidas);
- Procedimentos de campo (acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações);
- Questões de estudos de caso (as questões específicas que o pesquisador conduzirá o estudo, ferramenta para registro dos dados coletados e as fontes que responderão as questões);
- Guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para dos dados e apresentação de documentações).

O protocolo deve ser utilizado como um facilitador para o pesquisador na coleta de dados e possibilitar que essa coleta esteja dentro dos formatos apropriados. Assim Yin (2005, p. 94) aponta algumas informações que demonstram a importância para adotar um protocolo de pesquisa:

“Em primeiro lugar, faz lembrar o tema sobre o estudo de caso. Em segundo lugar, elaboração do protocolo força-o a antecipar vários problemas, incluindo a maneira em que os relatórios do estudo de caso devem ser completados. Significa, por exemplo, que você terá que identificar o público para o seu relatório de estudo de caso antes mesmo de conduzi-lo. Esta premeditação ajudará a evitar resultados negativos a longo prazo”. (YIN, 2005, p. 94).

Com base nas referências acima, serão descritas as quatro seções que devem conter no protocolo de estudo de caso: estudo visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, as questões do estudo de caso e o guia para o relatório do estudo de caso.

3.1.2 VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

Na visão de YIN (2005), a visão geral do projeto de estudo deve-se dedicar às questões substantivas que estão sendo investigadas. Nesse ponto possui o fundamento lógico para a seleção do local a ser realizado o estudo, os objetivos que estão sendo investigados e as leituras relevantes sobre as questões.

Essa pesquisa tem como propósito analisar a visão sistêmica do processo de distribuição efetuado pela empresa LOGAN que é terceirizada, considerada como Franquia da empresa TFO, onde presta serviços exclusivos a seus clientes. Tal processo consiste em efetuar entregas ao consumidor final, os produtos por eles adquiridos nas principais redes de varejo via internet. Como objetivos secundários, esse estudo procurou identificar se na existência de atraso na operação da logística e distribuição desde o horário da coleta de produtos no CD dos clientes, processamento e expedição dos produtos pela TFO para as Franquias, qual impacto pode gerar para cumprimento do prazo de entrega ao consumidor final? Outro objetivo secundário para o presente estudo se ocorrer atraso na entrega ao consumidor final pelo entregador devido possíveis impactos do ambiente interno ou externo, podendo ser: chuvas, alagamentos, trânsito, quebra do veículo, assaltos, extravios até o não comprometimento do profissional, qual plano B pode ser utilizado pela empresa LOGAN.

3.1.3 PROCEDIMENTO DE CAMPO

De acordo com YIN (2005, p.97) o procedimento de campo define e projeta o processo do estudo de caso. Para a coleta de dados é necessário seguir os procedimentos de campo adequadamente ao projetado, pois serão coletados dados de pessoas e de empresas em situações da vida real, o que torna-se importante para essa etapa da coleta de dados. Ainda sobre os procedimentos de campo, o autor informa que no decorrer da coleta de dados, podem surgir algumas dificuldades para o pesquisador, podendo fazê-lo não ter total controle do local escolhido, sendo necessário o pesquisador tentar interagir e integrar aos eventos da vida real de acordo com o plano projetado.

YIN (2005) cita outro ponto importante para que o pesquisador siga como procedimento para coleta de dados:

“Ao entrevistar as pessoas-chave, você deve trabalhar em conformidade com o horário e disponibilidade do entrevistado, não à sua própria. A natureza da entrevista é mais aberta, e o entrevistado pode não cooperar, integralmente para responder às suas questões. Da mesma forma, ao observar as atividades da vida real, você está entrando no mundo do indivíduo estudado, não o contrário; nessas condições, você é quem tem que tomar providências especiais, para poder agir como observador (ou mesmo como participante-observador). Em consequência, seu comportamento – e não o do sujeito ou o do respondente – é o que provavelmente será restrito.” (YIN, 2005, p. 97).

Por esses motivos é que leva a necessidade de realizar a coleta de dados com os procedimentos de campo explícitos e bem planejados, de forma a conduzir e enfrentar os comportamentos dos entrevistados (YIN 2005).

Yin (2005) destaca as tarefas importantes que o pesquisador deve cumprir na coleta de dados:

- Obter acesso à organização de estudo e aos entrevistados;
- Possuir ferramentas necessárias para registro das informações coletadas, bem como o local adequado;

- Desenvolver um procedimento para pedir auxílio de outros pesquisadores ou colegas, se necessário;
- Criar uma agenda das atividades para coleta de dados, para que sejam concluídas dentro da programação pré-estabelecida;
- Preparar-se para acontecimentos inesperados, como por exemplo, a mudança na disponibilidade do entrevistado ou alteração de humor e motivação do próprio pesquisador.

De acordo com esses procedimentos de campo, o estudo foi iniciado com agendamento das entrevistas com profissionais da organização envolvida diretamente na operação de logística e distribuição. As entrevistas foram agendadas no horário de expediente dos funcionários, de acordo com suas disponibilidades. O questionário foi elaborado de acordo com a função exercida e responsabilidade que o cargo exige aos entrevistados.

O primeiro entrevistado foi o Supervisor de Operação / Expedição da empresa TFO, que é responsável por acompanhar o descarregamento dos caminhões em doca após coleta no CD dos clientes, manuseio e separação da carga, processamento e expedição por localidade (nível Brasil), carregamento da carga de acordo com suas rotas.

O segundo entrevistado foi o Diretor da empresa LOGAN, prestadora de serviços exclusivos de entrega porta-a-porta para a empresa TFO, considerada como franquia. É o responsável pela Administração de toda operação da empresa e delega à um supervisor a função de acompanhar e monitorar a chegada do caminhão, descarregamento da carga, separação e triagem por roteiros, carregamento da carga pelos entregadores (veículos utilitários, de passeio e motocicletas) assinando documentos da carga coletada e prestação de contas das entregas realizadas ou devoluções dos produtos com a informação do motivo da não entrega e aguarda o *feedback* dessa operação diária, e sempre que necessário acompanha a saída ou chegada dos entregadores.

O terceiro entrevistado foi um entregador que realiza entregas porta-a-porta com um veículo utilitário, que possui contato direto com o consumidor final.

As três entrevistas foram realizadas no mês de Setembro/ 2013 na empresa TFO e na empresa LOGAN, tendo sido transcrito diretamente por documento em computador.

3.1.4 QUESTÕES DO ESTUDO

Na visão de YIN (2005, p. 98) “o protocolo é um conjunto de questões substantivas que refletem sua linha real de investigação”. Ainda o autor completa que “as questões são feitas ao investigador e não para o entrevistado”, assim o protocolo será utilizado inteiramente como um instrumento para o levantamento de dados.

Para efetuar o levantamento desses dados, no presente trabalho foi realizado um questionário com perguntas abertas e as entrevistas foram realizadas de forma individual com três entrevistados. O roteiro utilizado para realização das entrevistas encontra-se no Apêndice I.

3.1.5 GUIA PARA RELATÓRIO E ESTUDO DE CASO

Baseando-se na teoria sobre o estudo de caso do YIN (2005, p. 101) nem sempre o guia de relatório é utilizado pelos pesquisadores em projetos de estudos de casos, normalmente efetuam apenas um esboço para coletas dos dados. O autor ainda completa: “em geral, os pesquisadores estão preocupados com o relatório de um experimento quando ele já foi concluído, pois o formato do relatório poderá surtir com uma imposição aos seus entrevistados”.

YIN (2005, p. 102) ainda cita que o pesquisador seguindo o protocolo, pode obter grandes informações e até documentos que possam ser utilizados no relatório do questionário, a coleta de dados realizada adequadamente, leva a grandes evidências para solução de um possível problema ou a prevenção deles.

3.2 EMPRESA ANALISADA

A empresa foco desse projeto é a Logan Distribuição e Logística Ltda. é uma franquia da empresa TFO, a operação da Logan é responsável pela distribuição de

entregas e-commerce oferecida pela TFO a seus clientes B2C - *Business to Consumer* (este é um tipo de comércio que se caracteriza por possuir empresas e consumidores nas pontas do processo).

Para melhor entendimento de alguns cenários, faz-se necessário o esclarecimento de algumas nomenclaturas que são utilizadas no decorrer das análises propostas para este trabalho:

Cliente: É o varejista de comércio eletrônico ou editora que contrata o serviço de distribuição da TFO com a finalidade de garantir que o produto vendido seja devidamente entregue ao consumidor final.

Consumidor: É o cliente do cliente. É a pessoa física ou jurídica que compra produtos nas redes varejistas ou editoras e possui a expectativa de receber as mercadorias dentro do prazo e em perfeito estado.

Franquia: Pessoa jurídica contratada pela TFO que funciona como centro de recebimento, armazenamento e distribuição. Hoje são 57 franquias distribuídas em pontos estratégicos em sua maioria de forma direta e imediata. Algumas cidades do território nacional não atingida de forma direta são cobertas por meio do sistema de redespacho, porém, com total controle da TFO e rastreamento on-line do produto.

CD: Centro de Distribuição.

A Logan iniciou suas atividades em 26 de Junho de 2010 com um quadro Administrativo de 10 funcionários, atendendo inicialmente 20 CEPs (Regiões), com uma capacidade média de 850 entregas por dia, atendendo clientes da TFO, utilizando uma frota de 23 veículos, sendo 13 veículos utilitários e 10 motocicletas.

Como a LOGAN possui o processo de distribuição de produtos e-commerce como atividade fim de seu negócio e, portanto, com grande importância estratégica, percebeu que boa parte do resultado positivo em termos de satisfação dos clientes quanto à equipe de entrega está relacionado a essa percepção da logística da empresa quanto à necessidade de ampliar sua abrangência em algumas áreas que existe algum tipo de dificuldade de efetuar a distribuição, assim, expandiu seus negócios abrindo uma filial na Zona Norte de São Paulo, no Bairro de Vila Maria, cujo galpão é de 375mt², onde passou a atuar em mais 22 CEPs (Regiões), ampliando seu quadro administrativo para 16 funcionários e mais entregadores, sendo 22 veículos e 16 motocicletas, passando a entregar aproximadamente 1500 pedidos por dia.

Após essa nova fase, a LOGAN notou a necessidades de reestruturar toda sua frota de veículos, não podendo mais contar com os veículos de pequeno porte como

motocicletas, sendo necessária a reestruturação para veículos de pequeno porte e utilitários, assim podendo atender a necessidade dos clientes e aumentando a sua capacidade de entrega, que em seu segundo ano estava atingindo a quantidade média dia de 3000 produtos/dia com uma frota de 50 veículos, tendo um faturamento médio/ mês a partir do ano de 2013 de R\$280.000,00.

Atualmente a LOGAN conta com um quadro de 22 profissionais em sua equipe administrativa e 77 entregadores / ajudantes alcançando um potencial de entrega de mais de 3000 encomendas por dia, atendendo todas as regiões da Capital SP, Guarulhos e ABCD, a figura 07 demonstra o organograma da empresa.

Sua missão e visão são definidas a seguir:

Missão – Operar com Excelência no segmento de Distribuição.

Visão – Ser reconhecida como operador logístico, ofertando serviços e soluções inovadoras.



Figura 07: Organograma da Logan Distribuição e Logística Ltda.

Fonte: Disponibilizado pela empresa Logan Distribuição e Logística Ltda.

3.2.1 OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO

Para o início da operação de distribuição de produtos e-commerce, parte do processo de coleta da carga no CD do Cliente, transportar até o CD da TFO, inicia-se o processo de separação da carga de acordo com o tamanho do volume, manuseio,

processamento e expedição desses produtos, ocorre o transporte terrestre dessa carga dentro de sacos de ráfia ou *pallets* shirinkados, todos com identificação pelo nome da franquia responsável em diferentes regiões do Brasil. Chegando ao destino, que nesse caso é a franquia LOGAN, inicia-se o descarregamento da carga, conferência e atualização em sistema que é integrado à TFO, sendo inserido em cada roteiro do entregador no período da manhã, onde sai para cumprir sua rota de entrega e ao final do dia ele retorna à franquia para prestar contas das entregas de sua responsabilidade.

As entregas concluídas, o protocolo deve estar preenchido de forma completa e legível com os dados do recebedor, número de documento, data e hora da entrega para baixa em sistema onde é digitalizado estando disponível aos clientes para visualização, porém de imediato o apontamento de entrega confirmada a informação é enviada via EDI.

Nos casos das entregas não concluídas, consideradas como insucessos, há necessidade de registrar no sistema da TFO que há vínculo com os Clientes qual foi à dificuldade que ocorreu para não conclusão, por exemplo, endereço não localizado ou consumidor ausente no horário da visita, assim é possível os Clientes efetuarem a tratativa desse insucesso, solicitando ou não a reentrega do produto.

Essa rotina da operação de distribuição é realizada de segunda-feira a sábado dentro do horário das 8hs às 20hs (em dias úteis) e das 8hs às 17hs no sábado, podendo ocorrer exceção de entregas em feriados e até aos domingos, que seriam operações especiais nas datas sazonais, acordado com os Clientes.

3.2.2 INDICADORES DE GESTÃO PARA MONITORAMENTO DA OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO

Os indicadores de desempenho também chamados de KPIs (*key performance indicators*) são medidas quantificáveis, que ajudam as empresas a definir, avaliar e melhorar sua performance em áreas consideradas importantes para a organização.

Na logística e distribuição da TFO os indicadores têm a finalidade de avaliar e auxiliar a performance desse processo para atingir o % acordado com seus clientes.

Atualmente a TFO tem com objetivo aprimorar tanto as atividades internas como externas e, através dos indicadores de desempenho pode monitorar a qualidade de seus processos como um todo.

Para área de distribuição e logística, esse monitoramento é fundamental para o cumprimento de prazos acordados com os clientes que é manter o índice de entregas realizadas e baixadas dentro do prazo em 98% de pontualidade, por isso a importância desse acompanhamento e cobrança de sua rede de franquias que por consequência monitora e cobra sua equipe externa responsável pelas entregas.

O quadro 01 é o indicador utilizado no processo de distribuição da TFO, ferramentas essas que auxiliam a equipe para no monitoramento e cobrança para as rede de franquias que não estejam dentro do índice de qualidade:

INDICADOR DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO	CÁLCULO	MELHORES PRÁTICAS
Pedidos completos e no prazo (OTIF): On Time in Full	Corresponde as entregas realizadas dentro do prazo	Entregas realizadas em perfeito estado / Total de entregas realizadas em 100%,	Para grupos de clientes A, o índice varia de 90 % a 95%, no geral atinge valores próximos de 75%.
Entregas no prazo ou On Time Delivery	Desmembramento da OTIF, mede o % das entregas realizadas no prazo acordado com o cliente.	Entregas realizadas no prazo / Total de entregas realizadas em 100%.	Variam de 95% a 98%.
Acuracidade no Endereçamento	Mede a acuracidade do processo de endereçamento dos produtos recebidos de acordo com o CEP.	Número de endereços condizentes com CEP do sistema de acordo com a abrangência dividido pelo total de endereços de não abrangência.	Próximo de 100%.

Quadro 01: Indicadores utilizados pela TFO

Fonte: Elaborado pela autora

Os indicadores devem refletir a estratégia da empresa, por isso devem ser abrangentes e estarem perfeitamente alinhados com os objetivos do processo para ter o comprometimento de toda equipe. Estes indicadores operacionais devem ser desdobramentos locais dos indicadores chaves da empresa para com seus parceiros em todo processo de distribuição.

Como os clientes da empresa TFO possuem acesso ao site da mesma, assim, conseguem acompanhar o desempenho de sua expedição, qual foi o percentual de sucesso e insucesso de entregas, através de relatórios disponíveis no site é possível

cruzar com os relatórios próprios e avaliar a pontualidade de forma geral de seu prestador de serviço, gerando o índice de qualidade.

Através dessa base de relatórios, é elaborado o índice de performance que é enviado semanalmente através de uma apresentação em Power Point para o departamento de distribuição e Diretoria. Essa apresentação é elaborada pelo departamento CQO (Controle de Qualidade Operacional) responsável em demonstrar o percentual de cada região / franquia, onde é possível identificar e cobrar de forma direta uma a uma para que tome as devidas providências para regularizar todas as pendências e/ou mantenham a estratégia de pontualidade que está dentro do prazo / meta exigida pelos clientes.

Outro indicador que está sendo utilizado para avaliar as entregas concluídas dentro ou fora do prazo, é pelas reclamações recebidas tanto pelo canal próprio (site) quanto pelo Reclame Aqui. Dessa forma é possível analisar a reclamação, posicionar o consumidor quanto status de seu pedido e sinalizar a franquia para acompanhamento / conclusão da entrega.

O Reclame Aqui é um dos veículos que está sendo muito utilizado para os consumidores se manifestarem normalmente com problemas que estão enfrentando, que segundo o presidente Maurício Vargas “por muito tempo o site apontou os problemas das empresas, mas percebendo o interesse das mesmas em tirar oportunidades e crescimento no comércio, a partir das queixas postadas, o Reclame Aqui decidiu apontar as melhores empresas, com o objetivo de incentivar a participação e melhoria no atendimento”.

Foi possível constatar que nos últimos cinco anos o ramo de e-commerce se expandiu muito por consequência das facilidades oferecidas, e com o tempo cada vez mais escasso das pessoas se tornou extremamente útil essa facilidade de comprar e receber em casa ou no serviço, mesmo que o custo se eleve um pouco mais. Para isso as empresas desse ramo, devem oferecer maior qualidade no serviço prestado, por isso à importância de ouvir esses consumidores nas reclamações que efetuam nos veículos de comunicação.

Assim, a TFO vem se adequando a essas mudanças tanto internamente como externamente, divulgando para sua rede de franquias a importância do cumprimento de prazo e monitoramento das entregas, pois a insatisfação do serviço prestado pode até denegrir a imagem da empresa. Por isso acompanha as sinalizações e reclamações efetuadas pelos consumidores e procurando a melhor solução para atendê-las, visando

com resultado final à satisfação tanto dos consumidores quanto de seus clientes, que mantém a confiabilidade no serviço prestado.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS

O roteiro elaborado foi utilizado para a realização das entrevistas conforme Apêndice I. Os dados foram reproduzidos após análise das declarações mais importantes dos entrevistados, que serão apresentados a seguir.

4.1 DIFICULDADES NA OPERAÇÃO DE LOGÍSTICA

Neste item serão apresentados os dados que demonstram as visões dos entrevistados referentes à primeira pergunta do questionário, onde trata das dificuldades encontradas na operação interna e externa de distribuição de produtos e-commerce.

De acordo com o entrevistado responsável pela operação de expedição da empresa TFO, diz que uma das maiores dificuldades para processamento e expedição dos produtos no prazo, ocorre quando há falta de arquivo desses pedidos, pois há dependência do cliente para envio via sistema EDI, ou o processo reverso, recebimento do arquivo e a falta do produto, esse atraso pode perder o corte de envio para algumas linhas de transporte que possui horário de saída da doca da empresa e para cumprimento do horário de chegada à cidade destino. Com isso, esses pedidos terão o prazo prorrogado via sistema da TFO, mas não para o consumidor que já foi comunicado por e-mail pelo site, que seu produto está com a transportadora passando a contar o prazo de entrega, que não será cumprido devido o problema relatado, surgindo reclamações quanto o não cumprimento desse prazo.

Outro ponto também citado pelo entrevistado se refere aos pedidos chamados de “múltiplos”, onde são compostos por dois ou mais volumes, essa carga é enviada pelo site de forma separada, podendo ocorrer até em coletas / dias diferentes, e por se tratar de apenas um pedido há necessidade de serem processados juntos todos os volumes, nesse momento ocorre à dificuldade em localizar esses volumes para serem unidos. Informa que, nesses casos para não atrasar o processamento de toda a carga, esse

volume é deixado separado até que o outro seja localizado, porém pode ser em dias diferentes e com isso também irá sofrer impacto no prazo de entrega prometido pelo site ao consumidor.

O entrevistado responsável pela Franquia LOGAN (diretor) relata que hoje a maior dificuldade que encontra é a rotatividade dos entregadores, ou seja, um alto *turnover* dessa classe de profissionais que impacta diretamente na operação. Com o crescimento da demanda de produtos por diversos clientes e mercado, essa classe de profissionais que está cada vez mais escassa, ainda há necessidade de cumprir algumas exigências das seguradoras, e poucas pessoas acabam sendo aprovadas pelo PGR (Programa de Gerenciamento de Risco) devido restrições em seu nome, dificultando na localização de profissionais capacitados para suprir a vaga disponível.

Já na visão no entrevistado responsável pelas entregas diretas ao consumidor (entregador), uma das maiores dificuldades que encontra na rua é o congestionamento diário que possui na cidade, o tempo que se perde para se locomover de um endereço ao outro considerado próximo, pode impactar na não entrega de toda a carga que é responsável para entrega do dia, dentro do horário estabelecido que são das 8hs às 20hs. Logo após essa, vem às chuvas que também é um grande dificultador tanto para realizar a entrega onde produto corre-se o risco de molhar e se tornar avariado, podendo ter a recusa pelo consumidor como também par aumentar o congestionamento da região, poucas vagas para estacionar tendo que parar distante do endereço de entrega e correndo o risco de deixar o veículo sozinho com toda carga por muito tempo e por último que foi citado por esse entrevistado como dificuldade são as portarias tanto de endereços comerciais como residências que em sua maioria possui porteiros terceirizados que nem sempre possuem autorização para recebimento de produtos, isso pode onerar tempo em localizar o responsável pela entrega impactando no prazo final para conclusão das demais.

Os relatos desses entrevistados apontam que muitos fatores podem impactar de forma direta ao não cumprimento do prazo prometido pelo cliente ao seu cliente / consumidor, porém nem sempre esses fatores são de total responsabilidade da transportadora e seus prestadores de serviço.

Mas na visão do consumidor quando adquire um produto principalmente pela internet está optando pela oferta que lhe proporciona maior valor, comodidade, tempo, as facilidades que terá para compra e recebimento de seu produto, ou seja, busca benefícios que atendam e até surpreendam as expectativas criadas durante o processo de

compra como já citado no Capítulo 2.5, por isso a importância de se ter uma parceria entre todos os envolvidos no processo logístico para manter a qualidade no serviço prestado e como retorno terá a satisfação dos clientes.

A distribuição física é um processo que tem grande influência para o sistema logístico, a distribuição de materiais deve ser tratada com grande atenção em uma organização que procura ter a maior satisfação do cliente. Com um projeto de distribuição de mercadorias e serviços bem elaborados e alinhados com cenários que estão envolvidos com a rede logística, pode ser fator diferencial no cenário atual.

Assim como citado no capítulo 2.3 os autores Bowersox, Closs e Cooper (2006), explicam que o valor da cadeia de suprimento resulta na sinergia entre as empresas que respeitam os cinco fluxos considerados como críticos: informação, produto, serviço, financeiro e conhecimento. A logística é o processo básico dos fluxos tanto de produtos como de serviços dentro do contexto da cadeia de suprimento e cada empresa que foca nesse processo se envolve diretamente na execução da logística.

4.2 SISTEMA INTEGRADO ENTRE A REDE COM SUPORTE E MANUTENÇÃO

Neste item serão apresentados os dados que demonstram as visões dos entrevistados com relação às ferramentas e *softwares* para o processo logístico de e-commerce da transportadora e sua rede de franquias.

De acordo com o profissional da operação da empresa TFO, relata que a falta de ferramentas ou um sistema apropriado pode e muito impactar na operação como um todo atingindo diretamente o prazo de entrega, e ainda ressalta que, mesmo com os pequenos riscos na utilização de sistemas informatizados como: a falta de energia elétrica, falhas mecânicas, utilização inadequada e a demora no suporte em caso de paralisação do sistema, ainda sim supera a operação de forma manual que é sempre mais morosa e susceptível as falhas, citando exemplos como: conferência incorreta de carga recebida, falhas na etiquetagem dos protocolos da empresa (troca de etiqueta), pedidos colocados em baias/containers incorretos na separação, carregamento de veículo incorreto, que por consequência aumentaria a mão-de-obra para efetuar esse processo manual aumentando também os custos da empresa.

O entrevistado ainda ressalta que, todo o processo informatizado unido com a estrutura da empresa, facilita o acompanhamento da performance da área que é

responsável, pois existe meta estabelecida de processamento de carga por turnos da operação, sendo possível analisar os possíveis problemas ou baixa performance caso ocorra. Ainda relata que todo suporte realizado pela área de TI da empresa TFO os atende em 24hs conforme os turnos da operação, essa adaptação foi feita devido à necessidade de um atendimento direto para não impactar no processo de expedição e por consequência atrasos nas entregas.

Já na visão do profissional responsável pela Franquia LOGAN também relata que a falta de ferramentas ou um sistema apropriado pode e muito impactar na operação, pois atualmente um dos maiores diferenciais é a utilização de *softwares* e equipamentos de primeira linha, como coletores de dados, notebooks e leitores de códigos de barras manuais, facilitando assim o recebimento e conferência das cargas e manuseios dos produtos, reduzindo o tempo de produtos parados tanto para trânsito interno como externo da empresa e assim facilita a liberação das cargas aos entregadores, em resumo quanto mais cedo o produto estiver liberado para rota, mais cedo irá estar nas mãos dos consumidores, podendo surpreendê-los com entregas até mesmo antes do prazo estabelecido.

O relato dos entrevistados aponta que, no processo logístico a tecnologia é uma ferramenta de suma importância para economizar tempo, podendo aumentar significativamente a eficiência para realização do objetivo final. A utilização do EDI para roteirização dos pedidos é um excelente auxílio na otimização do tempo de entrega ao programar eficientemente a coleta e entrega de encomendas nos clientes, podendo gerar baixo custo já que existe uma padronização em todo processo para todos os clientes. Essa troca de informações via EDI é realizada em tempo real e com todas as informações necessárias sobre os pedidos, onde alguns clientes disponibilizam o link para seus consumidores efetuarem esse rastreamento (desde o recebimento do arquivo até a entrega ao consumidor) tendo assim uma forma ágil às necessidades do mercado.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston, 2009 (p. 72) “o hardware de um computador estabelece limites para o que ele pode fazer, de forma similar, investir em tecnologia avançada ou construir mais e melhores instalações pode aumentar a capacitação potencial de qualquer tipo de operação. Dentro dos limites impostos pelo hardware de um computador, o software determina na prática o grau de eficácia real do computador. O computador mais potente somente pode funcionar com todo o seu potencial se seu software for capaz de explorar esse potencial”.

Com base nesta analogia, os autores ainda complementam que este princípio se aplica às operações de uma organização, pois não basta possuir as melhores instalações e recursos tecnológicos, pois esta estrutura somente será eficaz se houver uma infraestrutura capaz que possa gerenciar habilmente como funcionará a produção no dia-a-dia.

No serviço de troca e recebimento de arquivo efetuado pela TFO existe um baixo contato com o cliente, sendo *back room* do processo, pois desde o fechamento do contrato com os clientes é definido o padrão de *layout* para envio das informações sendo possível efetuar todo processo logístico, dessa forma o contato só existe em casos de necessidade para confirmação de algum dado ou sinalização se o *layout* não está dentro do padrão.

Dessa forma a padronização no processo que esta na retaguarda faz com que haja um maior controle no serviço prestado, atingindo as expectativas do cliente e consumidor final.

4.3 ESTRUTURA E INVESTIMENTOS

Neste item serão apresentados os dados que demonstram as visões dos entrevistados em relação à estrutura da operação e os investimentos contínuo que deve ser realizado para manter ou até mesmo aumentar a demanda do negócio.

De acordo com o profissional da operação da empresa TFO, cita que é necessário um investimento financeiro contínuo para manter o índice de qualidade e cumprimento da meta/expedição dia de carga, necessitando investir em equipamentos de tecnologia (computadores, impressoras, coletores de dados, leitores de códigos de barras), máquinas de costura (para fechamento de containers), transpaleteiras, carrinhos pneumáticos (transporte interno de pedidos/containers), esteiras, empilhadeiras até a mão-de-obra com o aumento da demanda. Todos esses equipamentos juntamente com a manutenção que também é importante para mantê-los, visam melhorar o fluxo logístico interno, podendo atender a alta demanda principalmente nas datas sazonais como dia das mães, dia dos namorados, dia das crianças e Natal onde o percentual de volumes aumenta em média de 30% a 40%.

O entrevistado ainda cita que para essas datas sazonais que há um aumento de volume de entregas, tem como estratégia a contratação de mão-de-obra adicional e

também o aumento de horas trabalhadas pagas como horas extras e estendendo a operação de segunda à segunda-feira dividida por três turnos (24hs trabalhadas).

Na visão do profissional responsável pela Franquia LOGAN diz que é extremamente importante investir na estrutura física e equipamentos, mas também nos entregadores e na equipe administrativa para que estejam engajados e motivados em todo o processo de distribuição, pois são peças fundamentais desse processo, também existe a necessidade de investimento contínuo na parte financeiro e até mesmo intelectual, cabendo ao gestor identificar e trabalhar o ponto fraco de sua equipe cita como exemplo, efetuar reuniões periódicas, reciclagem, investimento em novas tecnologias incentiva a educação, línguas e até mesmo financeiro baseando-se em metas e desempenho.

É dessa forma que esse profissional atua hoje na Franquia e obtém o resultado positivo, estando dentro da meta/performance exigida pelos clientes (98% de pontualidade de entregas no prazo), ressalta que esse é um trabalho diário e através do monitoramento das entregas (contatos telefônicos tanto com o entregador como com o consumidor para localização do endereço ou agendamento em novo horário em caso de ausência) não permite ao entregador retornar ao final do dia com entregas sem fazer. Outro ponto que ressalta como fator positivo para o sucesso de muitas entregas no prazo, é a remuneração por produtividade, sendo parte da remuneração fixa e outra parte de acordo varável, ou seja, por entrega unitária, e a não conclusão faz com que não receba no dia, tendo que efetuar nova visita no dia seguinte.

Já na visão do entregador, a franquia LOGAN poderia melhorar o fluxo de entrada e saída de veículos no galpão, pois hoje ocorre a entrada / saída de no máximo 4 por ordem de carregamento, a franquia alega que esse procedimento é adotado por medida de segurança e também pelo espaço, devido a grande demanda, acredita ser necessário mudar para um galpão maior. Outro ponto que aborda para ser melhorado é o da comunicação dos entregadores que estão na rua para com a empresa, algumas vezes é necessário aguardar alguns minutos na frente das residências ou em ruas próximas devido o grande número de ligações de outros entregadores que fazem com a Franquia, mas mesmo assim ocorre o retorno da ligação, pois dependemos desse contato muitas vezes para localizar o consumidor ou o endereço.

4.4 SEGURANÇA NO PROCESSO LOGÍSTICO

O item segurança foi abordado com os entrevistados e como um dos pontos mais importantes e preocupantes para ambos os lados e também que preocupa o comércio eletrônico que está sendo um dos mais visados para sinistros de carga na atualidade, abaixo serão apresentados os dados que demonstram quais cuidados são necessários para segurança da carga desde a coleta no CD do cliente até a entrega ao consumidor final.

Na visão do o profissional da operação da empresa TFO, os cuidados adotados no transporte, os veículos possuem sistema de rastreamento/bloqueio e para algumas rotas de coleta/transferência é adotado escolta armada, efetuando periodicamente treinamento de segurança com os motoristas e ajudantes dos veículos através de uma equipe de segurança que também é responsável pelo monitoramento do sistema interno de câmeras do CD da TFO, utilizam iscas dentro de rotas que são consideradas de maior risco. Já na área interna do CD, foi colocado um portal de detecção de metais na saída da doca para área externa e ronda de vigias pelas docas. Ainda ressalta que há apólice de seguro da carga desde a coleta de carga nos CD's dos clientes até a transferência de carga para rede de franquias.

Esse profissional ainda relata que devido a maior parte da carga se tratar de alto valor agregado, e a maior parte de sua equipe que efetua desde o manuseio, processamento desses volumes até o carregamento nos veículos são terceirizados, identificaram a necessidade de para cada “subárea” da operação ter um líder CLT que acompanha os turnos para evitar o “roubo” de pequenos volumes, cita como exemplos celulares, tablets que desapareciam dentro da operação.

Para o profissional da franquia LOGAN as medidas adotadas a partir do recebimento da carga da TFO, adotaram tecnologias como rastreadores móveis, mais conhecidas no mercado como iscas, onde é introduzido na carga e em um roteiro considerado de maior risco, pois caso ocorra o sinistro a carga poderá ser localizada posteriormente. Utilizam escolta armada com policiais freelance internamente e externo na operação e um sistema de monitoramento através de câmeras de vigilância. Também ressalta que existe uma dificuldade com as seguradoras para assegurar a carga na operação de distribuição ao consumidor final, pois entendem que esse tipo de produto não existe um seguro que cubra os riscos existentes e despertam a cobiça facilmente de

assaltantes e quadrilhas especializadas a roubos de carga. Dessa forma foi necessário operar da forma mais segura através do Programa de Gerenciamento de Risco que avalia como um todo as condições da empresa, dos colaboradores e dos entregadores, onde todos deverão ser aprovados com prévia consulta, em caso do retorno ser não indicado, essa pessoa é dispensada.

Já na visão do entregador os cuidados que devem adotar tanto para sua segurança como para segurança da carga, onde saem em média com 80 volumes/dia para distribuição, é não poder entrar em áreas consideradas como de risco (favelas, becos, áreas de conflitos sociais como CDHU) com grande quantidade de volumes dentro do veículo, é necessário deixar as entregas dessas regiões por último, pois em caso de sinistro a quantidade será mínima, é necessário ficar atento à movimentação de indivíduos perto das residências das entregas, havendo a desconfiança, não parar para realizar essa entrega, motoqueiros com garupas são sempre suspeitos, principalmente na aproximação dos veículos utilitários que são os mais visados hoje, não abrir totalmente o baú ou porta malas do veículo, para que as mercadorias não fiquem a mostra e por último chamar o consumidor sempre pelo nome, nunca anunciar a palavra entrega, pois desperta a atenção de meliantes.

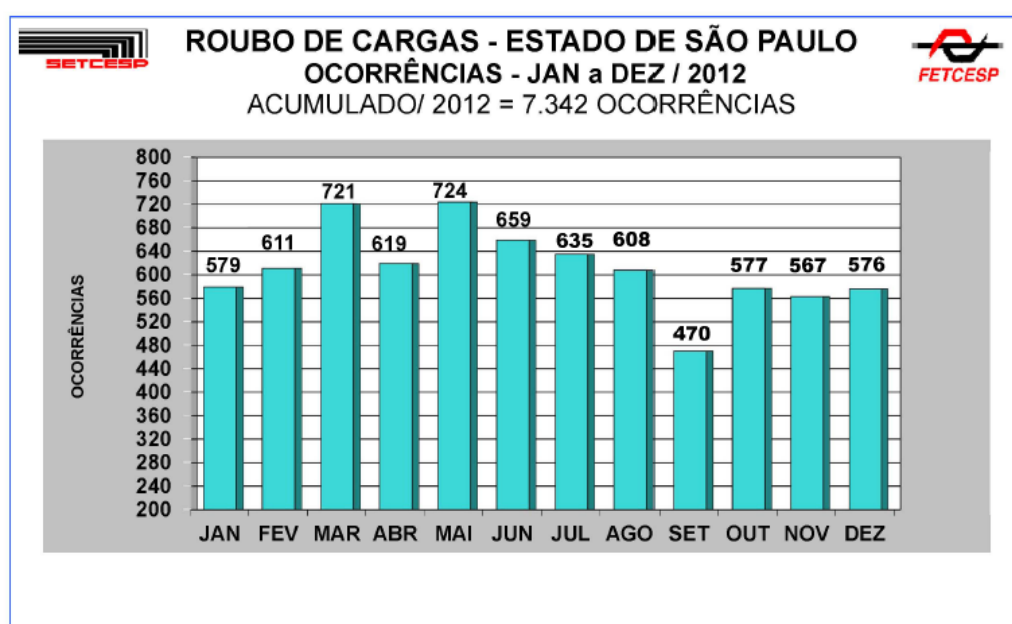
Pelo relato dos entrevistados aponta que, em todo processo logístico, a segurança é um dos fatores que mais está preocupando a operação como um todo, devido o aumento da criminalidade em todo o Estado, podendo até levar a falência de uma empresa, como uma franquista que é de porte menor tendo o declínio da operação.

Atualmente, esse pode ser considerado um dos fatores externos que vem impactando diretamente o índice de qualidade nas entregas da empresa TFO é o assalto a cargas, mesmo com todas as precauções tomadas, conforme citado acima, mesmo assim, ainda ocorre o sinistro, o procedimento a ser adotado é imediatamente acionar os órgãos governamentais com jurisdição sobre o local e a natureza do ocorrido (Polícias Militar, Rodoviária Federal, Civil, Corpo de Bombeiros, etc.), registrar as informações em sistema, por meio do qual o cliente será comunicado via EDI sobre o ocorrido e comunicará o consumidor sobre o não recebimento de seu produto no prazo, ocorrendo assim o reenvio de nova mercadoria e com novo prazo de entrega.

De acordo com a SETCESP (Sindicato das empresas de transportes de carga de São Paulo e Região), seu papel é representar os interesses coletivos do setor junto à sociedade e os poderes constituídos. Concede o apoio às empresas com informações, consultas, levantamento de informações fundamentais para o transporte rodoviário de

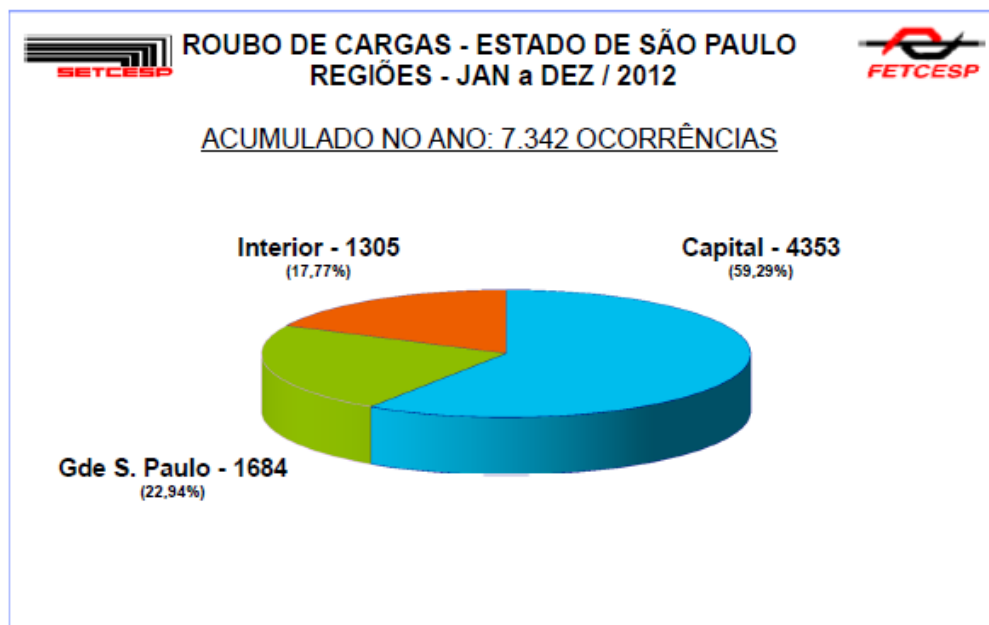
carga e vem acompanhando e monitorando o roubo de cargas do comércio eletrônico e pela estatística no ano de 2012 foram registradas 7.342 ocorrências, sendo a maior parte na Capital de SP conforme demonstram os gráficos 01 e 02.

Através desses dados é possível demonstrar os números de ocorrências no ano de 2012 e no primeiro semestre de 2013 relacionados nos gráficos 03 e 04, todas as informações são divulgadas aos transportadores que fazem parte do SETCESP para que também divulguem a sua rede de prestadores de serviços com detalhamento das ocorrências e das regiões que mais ocorrem sinistros, sendo possível traçar uma estratégia de segurança para essas áreas de distribuição.



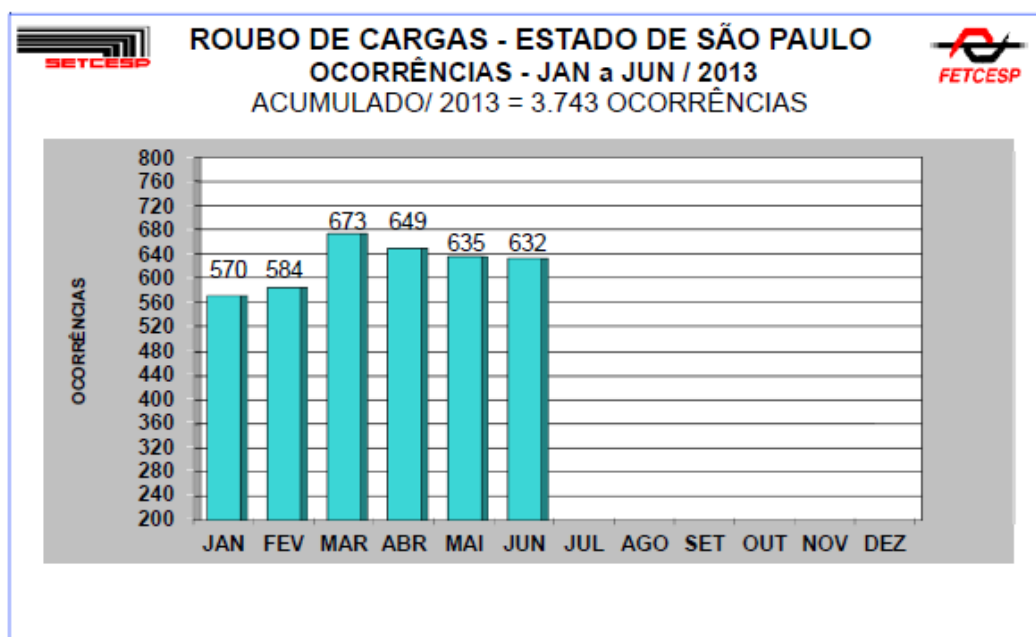
01 Gráfico: Estatísticas por mês de Jan. a Dez./2012

Fonte: Site SETCESP/FETCESP



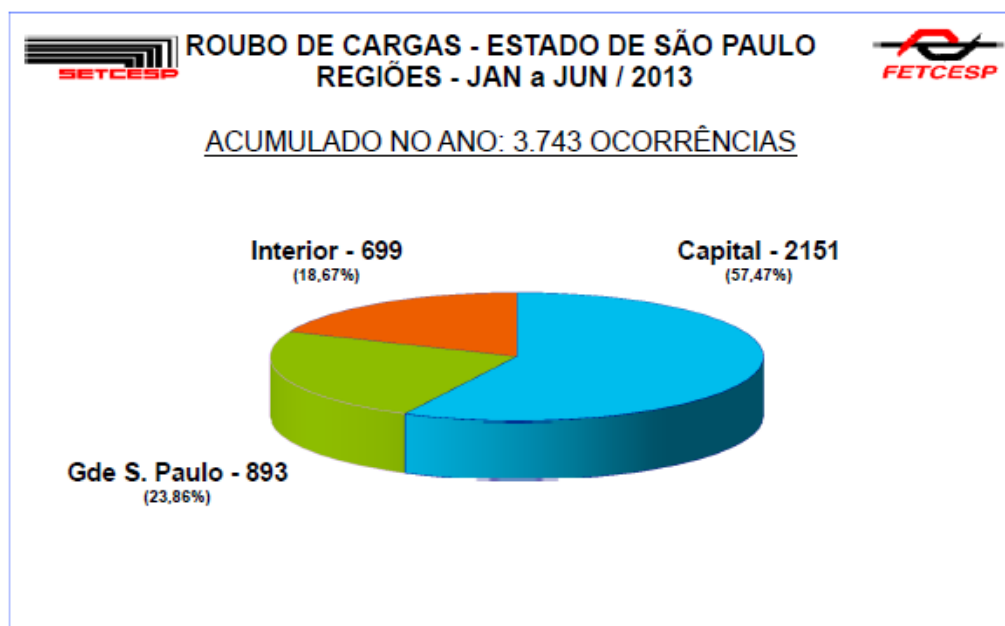
02 Gráfico: Estatísticas por Localidade de Jan. a Dez./2012

Fonte: Site SETCESP/FETCESP



03 Gráfico: Estatísticas por mês de Jan. a Jun./2013

Fonte: Site SETCESP/FETCESP



04 Gráfico: Estatísticas por Localidade de Jan. a Jun./2013

Fonte: Site SETCESP/FETCESP

A análise desses dados feita pelo SETCESP que constatou no ano de 2012 foi registrada 7.342 ocorrências, média mensal de 611,83 e no primeiro semestre de 2013 foi 3.743 ocorrências com média mensal de 623,83.

Conclui-se dessa análise é que só no ano de 2013, registrou-se um aumento de ocorrências em 1,96% em relação à média do ano anterior. E quanto à localização das ocorrências, o roubo de cargas está altamente concentrado (81,33%) na Capital e demais Municípios da Região Metropolitana.

4.5 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA OPERAÇÃO

Neste item serão apresentados os relatos dos entrevistados que demonstram as visões sobre o ambiente interno e externo que podem dificultar e até impactar na não entrega de um pedido dentro do prazo acordado com o consumidor.

Na visão do profissional da franquia LOGAN alguns impactos tanto internos quanto externos podem afetar diretamente a distribuição de produtos e-commerce que não podem ficar para o dia seguinte, há necessidade de se concluir no prazo acordado pelo site após finalização da compra pelo consumidor.

O entrevistado separa os impactos internos que atinge sua operação atualmente, as entregas são medidas e baseadas por indicadores de qualidade, para manter e renovar o contrato de prestação de serviços é necessário operar com um percentual mínimo de 98% de satisfação e pontualidade de entregas em dia, o sistema utilizado existem ferramentas que geram restrições financeiras diárias quando não ocorre o cumprimento desses prazos e até extravios de produtos com custo arcado diretamente pela franquia, dessa forma pode inviabilizar toda operação. Outro ponto que ressalta é quando ocorre o atraso do transporte da transferência da carga, existe um cronograma da equipe da noite para recebimento desses produtos, separação, triagem por região até a chegada dos entregadores, por volta das 5hs da manhã, no caso de atraso, pode impactar totalmente esse fluxo atrasando a saída dos entregadores podendo impactar no final do roteiro para não cumprimento do prazo até o horário estabelecido.

Com relação o ambiente externo que pode impactar na operação, o entrevistado cita que processos judiciais por perdas e danos, redução na demanda de produtos por falta de qualidade da transportadora como um todo e também pela concorrência de outras transportadoras podem inviabilizar o negócio que possui uma estrutura para atendimento mínimo, a perda de um desses itens podem impactar a saúde financeira da franquia.

Já na visão do entregador, dependendo do dia e da região o ambiente externo pode afetar gravemente sua operação de entregas, cita como exemplo a região central que atua onde o congestionamento não permite que se ande na velocidade adequada, também cita a chuva como um grande ofensor, pois não podem molhar os produtos, é necessário o cuidado para não deixar sofrer avarias, nesse caso não tem muito que ser feito, casos como esse é informado para franquia antecipando uma possível reclamação do consumidor ao site. Em outros casos, os entregadores em geral da empresa LOGAN são orientados a parar de realizar entregas tanto para evitar avarias como também acidentes, segundo informação da franquia, casos como esse a transportadora avisa seus clientes quanto à dificuldade de distribuição por causa da chuva e nesses casos há prorrogação de prazo com aviso ao consumidor para que não gere reclamação pela não entrega e também para não impactar na performance da franquia.

Outro ponto relatado pelo entrevistado é quando ocorre o atraso na chegada do caminhão para entrega da carga, esse atraso impacta no processo interno da franquia para descarregamento, manuseio e separação por roteiros e por consequência impacta na

saída dos veículos para entregas e dependendo da região é necessário a saída mais cedo para evitar o congestionamento em horário de pico na cidade de São Paulo.

Em análise dos relatos dos entrevistados foi possível identificar que alguns fatores independem da estrutura e operação interna e nesses casos há necessidade de comunicação com a empresa responsável pelo envio de carga para entrega para que informem seus clientes sobre tal dificuldade, como nos casos de chuvas, alagamentos e até mesmo paralisações que podem fechar os principais acessos da cidade.

Outro ponto que é total responsabilidade da franquia em ter uma estratégia para que não tenha seu índice de qualidade afetado pela não entrega do produto para os casos de acidentes com os motoristas, quebras de veículos ou até mesmo o abando do entregador.

É possível ressaltar em análise do ambiente externo que pode impactar no prazo de distribuição das entregas, o atraso no transporte da carga do CD da TFO para as franquias no modal terrestre, como citado pelo entrevistado responsável pelas entregas, por exemplo: se ocorrer acidentes na estrada / percurso do destino da carga, e se perder aproximadamente 3hs nesse percurso, isso poderá gerar até 6hs de atraso em todo o processo de recebimento e triagem da carga, não sendo possível incluir na rota de entrega no dia de recebimento da carga na franquia, visto que a operação é matinal para saída de rota pela equipe de entregadores, nesse caso o impacto ocorrerá diretamente na performance da franquia e insatisfação do consumidor.

Ainda também pode ocorrer atraso na coleta, manuseio e transporte da carga, nesse caso existe o horário de corte de envio para cada roteiro de cidades e o atraso na chegada de carga do CD do cliente para o CD da TFO pode impactar no não envio na data da coleta, gerando pelo menos um dia de atraso.

Outro ponto que gera reclamações tanto por parte dos clientes como por parte das franquias, são os produtos expedidos dentro de sacos de ráfia ou pallets, porém essa embalagem não é totalmente segura para evitar avarias nas mercadorias, e nem sempre é possível identificar em qual processo ocorreu o problema, o consumidor pode se recusar a receber dependendo da gravidade da avaria (caixa muito amassada ou barulho de produto quebrado) havendo a recusa e devolução do produto ao CD do cliente, que por sua vez nem sempre aceita receber esse produto avariado. Nessas situações, haverá a necessidade da análise de caso a caso. A franquia também pode se recusar a receber essa mercadoria após visualizar a embalagem, esse produto irá retornar para o CD da TFO,

impactando no prazo de entrega ao consumidor. A figura 08 apresenta alguns exemplos dessas avarias:



Figura 08: Produtos avariados no transporte.

Fonte: Arquivo da empresa TFO

Podem existir outros problemas que são considerados menores e pontuais, sendo tratado como particularidade de cada franquía avaliando se ocorrerá ou não atraso na entrega ao consumidor, para isso existe os 2% de “sobra” quanto à pontualidade, onde é obrigatório o cumprimento da meta de 98%.

E como relatam os autores Slack, Chambers e Johnston (2009, p.520) “boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo, reclamações e devoluções, e mais importante, boa qualidade gera consumidores satisfeitos.” Ainda para os autores os produtos e serviços com alta qualidade proporcionam considerável vantagem competitiva para uma organização, o que faz da qualidade uma preocupação chave.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial desse estudo foi identificar os possíveis problemas que podem impactar negativamente na operação de entregas porta a porta de produtos e-commerce e que podem afetar o consumidor final.

Como o foco da empresa TFO é efetuar a distribuição de produtos dentro do prazo acordado com seus clientes e com qualidade, há necessidade de se adequar às solicitações dos clientes e a concorrência nesse ramo que vem aumentando cada vez mais, por isso a importância de ter um diferencial para se manter no mercado e também que todo esse processo proporcione maior vantagem competitiva.

Os problemas existentes atualmente no processo de distribuição da TFO podem ser enfrentados através de algumas ferramentas e ações que devem ser tomadas, se não solucioná-las ao menos minimizá-las, porém essas atividades precisam ser planejadas e sistematizadas para que essas melhorias obtenham sucesso no final.

Mesmo havendo recursos críticos no decorrer desse processo, os critérios de desempenho, o monitoramento dos indicadores, as mudanças constantes na tecnologia, só tendem a facilitar o bom desenvolvimento e crescimento da organização.

A princípio ter qualidade para efetuar entrega no prazo pode ser fácil, o difícil é manter a qualidade no processo como um todo e da forma que foi definida com o cliente, por isso a importância de manter uma boa comunicação tanto na empresa internamente como com seus clientes. Uma boa comunicação para ambas as partes é uma parceria na tratativa das reclamações, pois tanto o cliente como a TFO e sua rede de franquias desejam que o consumidor final esteja satisfeito com o que foi lhe prometido.

A tendência é que a partir das ferramentas citadas ao longo do estudo e através dos indicadores de performance, os sistemas produtivos e logísticos ganhem foco cada vez mais estratégico passando por uma maior interação aos seus negócios e maior integração com seu cliente interno, sendo possível o princípio da colaboração, em um contexto mais abrangente de “cadeias competitivas”, mudando radicalmente as relações empresariais, com escopo diferenciador no mercado de forma consequente na busca pela competitividade fazendo com que a empresa TFO invista cada vez mais em sua rede de distribuição, que são Franquias exclusivas prestadores de serviços de seus clientes.

As organizações precisam estar cientes de que todos os processos pertencentes à gestão de sua cadeia de suprimentos são vitais para o sucesso de suas operações, e consequente aumento de seu lucro. Tais processos incluem desde a criteriosa seleção de seus fornecedores, suas estratégias de gestão de estoques, suas estratégias de transportes e armazenamento de seus insumos. Investimentos em tecnologia da informação são cruciais para o melhor controle de seus processos. A utilização de um sistema adequado e ferramentas / equipamentos apropriados na logística de distribuição e transporte é extremamente importante e se torna um diferencial competitivo no mercado, agregando valor ao serviço oferecido aos clientes.

Como mencionado anteriormente neste presente estudo, o autor Ballou destaca que na gestão de transporte é muito importante dentro do sistema logístico, consome

grande número de ativos, que se encontram dispersos geograficamente, tornando o gerenciamento de transportes ainda mais complexo. É parte integrante de sistema logístico também responsável pelos fluxos de matéria-prima e produto acabado e todos os processos da cadeia, trabalhando com vários integrantes da cadeia de suprimentos como produtores, distribuidores, varejistas e consumidores, satisfazendo também as necessidades de seus participantes. A gestão de transporte, apesar de ser considerada como a responsável por grande parcela dos custos logísticos totais, tem enorme importância e pode facilitar o movimento de mercadoria.

Com base nas análises propostas neste trabalho, conclui-se que há necessidade de um bom planejamento estratégico da distribuição desde o CD do cliente, depósito da TFO e transporte para as Franquias tendo a definição das modalidades de transporte (próprio ou terceirizado) visando viabilizar os custos, a otimização das rotas para aproveitamento do transporte, sendo possível acompanhar o processamento dos pedidos para retirada dos produtos e devolução ao CD do cliente de forma segura, onde espera-se com os conceitos apresentados tenha aumento significativo do poder competitivo do sistema logístico, permitindo minimizar seus riscos ao enfrentar a concorrência, impactos externos e internos, buscando garantir sua sobrevivência no mercado e com mais chances de aumentar sua carteira de clientes para prestação de seu serviço com a rapidez que os consumidores exigem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. ENGEL, J.F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. SP: Prentice Hall, 2003.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva 2005.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1975.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SLACK,N., CHAMBERS, S.,JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Sites

CNT **Confederação Nacional dos Transportes.** Brasília
http://www.cnt.org.br/Paginas/Agencia_Noticia.aspx?n=6778, acesso em 07. Set. 2013.

Reclame Aqui www.reclameaqui.com.br Acesso em: 19 de Outubro de 2013.

SETCESP Analise de estatísticas de roubos a carga no estado de São Paulo
http://www.setcesp.org.br/assessoria_estatistica.asp Acesso em 12 de Out. de 2013.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIOS UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

Entrevistado

Cargo: Supervisor Operação

Quanto tempo de empresa: 13 anos.

- 1) Hoje quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela TFO no processo de expedição dos produtos e-commerce?
- 2) A falta de ferramentas ou softwares apropriados para recebimento de carga, separação, expedição e carregamento dos veículos pode impactar diretamente na operação de entregas afetando o cumprimento de prazo? Se sim, quais são?
- 3) Em picos de entregas, as consideradas datas sazonais (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal), qual estratégia adotada na operação interna para que não gere “gargalos” e por consequência o não cumprimento de prazo de envio da carga as franquias?
- 4) Devido o manuseio e transporte de produtos de alto valor agregado, quais são os cuidados necessários para a segurança da carga até a chegada em seu destino?
- 5) Qual é a maior problema, hoje, no transporte de carga de grande volume/peso ou frágeis para que chegue em perfeito estado até o consumidor final?
- 6) É necessário investimento financeiro contínuo na operação interna para manter o índice de qualidade e cumprimento da meta para expedição/dia de produtos e-commerce? Se sim, você pode citar alguns?

- 7) Na sua opinião, o que a empresa TFO pode fazer para melhorar ou até facilitar o processo interno na operação para cumprindo do prazo e com qualidade até a chegada da carga em seu destino?

Entrevistado

Cargo: Diretor da LOGAN

Quanto tempo de empresa: 4 anos

- 1) Hoje quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela LOGAN para entregas dos produtos e-commerce?
- 2) A falta de ferramentas ou softwares apropriados para recebimento de carga, roteirização e prestação de contas pode impactar diretamente na operação de entregas afetando o cumprimento de prazo? Se sim, quais são?
- 3) Quais os impactos internos e externos que podem gerar na operação de entregas e levar ao não cumprimento de prazo?
- 4) É necessário um investimento contínuo tanto na operação externa (entregadores) quanto interna (administrativo) para manter o índice de qualidade? Se sim, pode citar alguns?
- 5) Em picos de entregas, as consideradas datas sazonais (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal), qual estratégia adotada na operação de distribuição para que não gere “gargalos” e por consequência o não cumprimento de prazo?
- 6) Com relação à segurança, sabemos que a maior parte da carga se refere a produto de alto valor agregado, quais medidas são adotadas pela LOGAN?
- 7) Em caso de sinistro ou extravio de mercadorias, gera reclamações para a LOGAN responder devido o não cumprimento de prazo?

- 8) Em caso de acidentes, quebra de veículos ou saída de entregadores qual estratégia é adotada pela LOGAN para substituir o roteiro mantendo o cumprimento de prazo das entregas?
- 9) Em análise dos indicadores da LOGAN, podemos afirmar que desde o início do ano de 2013 estão acima da meta exigida pela empresa TFO junto as seus clientes, obtendo satisfação nas regiões de sua responsabilidade, você pode informar qual estratégia adotada para obter e manter esse resultado?

Entrevistado

Cargo: Entregador da LOGAN

Quanto tempo de empresa: 2 anos e 4 meses.

- 1) Hoje quais são as maiores dificuldades enfrentadas na rua para a realização das entregas dos produtos e-commerce?
- 2) Devido o manuseio e transporte de produtos de alto valor agregado, quais são os cuidados necessários para sua segurança e também da carga até a conclusão das entregas?
- 3) O contato físico do consumidor é diretamente com você (entregador), existe algum script para seguir no ato da entrega, principalmente em caso de reclamação desse consumidor?
- 4) Na sua opinião, o que a empresa LOGAN pode fazer para melhorar e até facilitar na operação de entregas cumprindo o prazo e com qualidade na operação?
- 5) Até que ponto o ambiente externo (chuvas, alagamentos, congestionamento, etc.) pode impactar em cumprir seu roteiro para conclusão de todas as entregas?
- 6) Atualmente como é feita a remuneração da Logan para os entregadores e o que você tem a dizer?