



O Papel da Logística na Distribuição e Transporte de Mercadoria

The Role of Logistics in the Distribution and Transportation of Products

Recebido: 16/10/2021 | Revisado: 19/10/2021 | Aceito: 20/10/2021 | Publicado: 20/10/2021

Fabiana Silva de Oliveira

Unival Válvulas

<http://orcid.org/0000-0002-7824-3665>

fabiana.solliveira@gmail.com

Antônio Carlos Estender

Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes

<https://orcid.org/0000-0002-0547-1077>

estender@uol.com.br

Marcos de Oliveira Moraes

Universidade de Santo Amaro (UNISA) / Universidade Estácio de Sá

<http://orcid.org/0000-0002-5981-4725>

marcostecnologia2001@gmail.com

Resumo

O presente trabalho busca gerar conhecimentos para a aplicação prática e solucionar problemas específicos, como a pontualidade na entrega é importante para a empresa e quais as vantagens que a distribuição e o transporte de mercadoria podem oferecer. Verificar pelas questões elaboradas e compreender os objetivos são eles: Analisar o impacto que o atraso na entrega pode ocasionar para a empresa e reduzir os custos com transporte e insumos, aumentar o comprometimento com os clientes e consequentemente a fidelizar os mesmos. O trabalho foi realizado através do estudo de caso, entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada através de um questionário destinado aos colaboradores. Ao realizar a entrevista o resultado foi, que o setor logístico opera de maneira correta, entretanto um aumento na frota de veículos seria uma opção a ser estudada de acordo com os clientes, porém até o momento não deixa a desejar. Pode-se concluir que a prioridade a ser mudada no setor logístico era gestão, a mesma aconteceu e por consequência veio às melhorias, algumas imediatas e outras progressivas.

Palavras - chave: Logístico, Distribuição, Administração, Transporte e Tempo.



Abstract

This study seeks to generate knowledge for practical application and solve specific problems, such as on-time delivery is important for the company and the advantages that the distribution and transport of goods can offer. Check the prepared questions and understand the objectives are: To analyze the impact that the delay in delivery can lead to the company and reduce transportation costs and inputs, increase commitment to customers and consequently retain the same. The study was conducted through case study, qualitative and exploratory interviews, and data collection conducted through a questionnaire for employees. When conducting the interview, the result was that the logistics sector operates properly, however an increase in the vehicle fleet would be an option to be studied according to the customers, but yet does not lack. It can be concluded that the priority to be changed in the logistics management sector was the same happened and consequently come to the improvements, some other immediate and progressive.

Keywords: Logistics, Distribution, Administration, Transport and Time.

1. Introdução

Ballou (2010) e Flores (1994) vêm analisando o tema, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para o papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria e pontualidade na entrega, o que demanda a construção de um modelo teórico/gerencial que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

A logística existe desde quando a civilização começou, as guerras requeriam uma organização primordial e expansiva por parte de quem a comandava, devido à maioria das guerras serem longas e distantes, era preciso planejar, organizar e executar as tarefas logísticas para transportar armamentos, tropas, mantimentos e carros de guerra. Da mesma forma acontece dentro de uma empresa, pois o setor logístico é fundamental, ter um funcionamento de forma efetiva por ser o responsável em regularizar recursos, equipamentos e informações e por realizar todas as atividades dentro da mesma. A logística estuda como a administração pode melhorar o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores através de planejamento, organização e controle das atividades de movimentação e armazenagem, visando simplificar o fluxo de produtos.



De acordo com Carvalho (2009) levar a quantidade de produtos certos ao lugar certo na hora certa não é um trabalho simples, nem barato. Pelo contrário, os mercados de massa, com sua grande diversidade de segmentos, de clientes espalhados por vastas áreas geográficas, podem tornar cara e dispendiosa à tarefa logística; portanto fazer o transporte não é algo tão simples assim, como colocar o produto no veículo e encaminhar até o destino final, tem todo um processo por trás, como o tipo de veículo, a melhor rota, o prazo de entrega levando em conta trânsito, entre outros fatores.

Na literatura acadêmica sobre o papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria e pontualidade na entrega relacionados com o setor transporte existe poucos estudos sobre o tema Burgess et. al (2005). Os trabalhos identificados na literatura foram Ballou (2010) e Flores (1994) que mais vezes apareceram na literatura.

A logística apesar de ser considerada uma das atividades mais antigas é um dos conceitos de gerência mais moderno, devido à economia e a tecnologia, com a globalização houve um aumento nas incertezas econômicas tendo maiores exigências do cliente em relação aos serviços, mudanças tecnológicas, menores ciclos de vida dos produtos entre outros, o que tornou possível um gerenciamento logístico mais eficiente e eficaz. Uma das perguntas chave esta em como a distribuição e o transporte podem influenciar na empresa?

Analisar o impacto que o atraso na entrega pode ocasionar para a empresa; reduzir os custos com transporte e insumos; aumentar o comprometimento com os clientes e consequentemente a fidelizar os mesmos; identificar quais são as opiniões dos funcionários/colaboradores; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos funcionários/colaboradores para produção de ações que possibilitem atingir estes objetivos.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas aos dois temas: O papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria e pontualidade



na entrega nas empresas. A pontualidade na entrega é um assunto delicado de se tratar, pois quando ocorre um atraso vêm junto alguns contratemplos como não ter alguém para receber a mercadoria no local acertado, alguns gastos desnecessários, devolução de mercadoria e até o cancelamento do pedido. Além da perda de confiança na empresa e a diminuição da credibilidade. O ponto de vista econômico é crucial, pois quando essas adversidades são ajustadas diminui os custos.

Segundo Paura (2012) a distribuição física se preocupa principalmente com a movimentação de produtos para o cliente; visto que a entrega final é um assunto delicado dentro de uma empresa, é o momento em que todos os outros processos que foram feitos com excelência e perdem sua importância caso não tenha a entrega feita no prazo acordado.

Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre o papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria e a pontualidade na entrega nas empresas. O presente estudo constitui uma contribuição para compreender os fatores competitivos do ramo transporte.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Em relação aos procedimentos serão realizadas entrevistas, que de acordo com as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 funcionários/colaboradores de diferentes hierarquias, as amostras foram analisadas de forma empírica na empresa Unival Válvulas e Conexões na cidade de Guarulhos.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; O papel da logística na distribuição e



transporte de mercadoria e Pontualidade na entrega. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas entre outros; na terceira seção, é apresentada a organização; na quarta seção os resultados e discussões e na última seção, são expostas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Administração do Estoque

De acordo com Ballou (2010) não basta melhorar, mas sempre renovar a questão de gerenciamento, produção, armazenar, manusear e entregar, garantindo assim a satisfação do cliente; pois quando o cliente faz o pedido ele tem prazos e espera que a empresa contratada também tenha prazo, afinal quando não se tem a satisfação do cliente o mesmo não contrata mais os seus serviços. Segundo Paulo (2006) há dois fatores que influenciam no transporte são eles o tempo e a distância, estão associados, e faz com que verifiquem o estoque, nível de serviço e custo; porque quando a empresa marca com o cliente um horário e esse horário não é cumprido afeta a empresa perdendo assim um pouco de sua credibilidade. De acordo com Martin (2007) o gerenciamento tem o propósito de remover os obstáculos e os desalinhamentos ocorrido devido ao acúmulo de estoque e maior tempo; pois quando se tem um gerenciamento correto a perda de tempo é menor, tornando assim o processo logístico mais rápido e eficiente. Como descrito por Marcio (2014) na distribuição física os pontos de origem da mercadoria são constituídos pelas fábricas e de depósitos próprios e de terceiros; portanto para se ter um processo logístico eficiente se faz necessário que a empresa tenha um depósito para que seja armazenado a mercadoria.



2.2. Controle de Pedidos

Para Ballou (2010) a distribuição Física aborda a movimentação, estocagem e processamento de pedidos, costumando-se ser a atividade mais importante em termos de custo; visto que quando se tem algum problema os prejuízos são consideráveis, pois além dos custos com insumos pode ocorrer a insatisfação do cliente.

De acordo Lambert (1998) o controle de Pedidos engloba as atividades que são: recebimento e entrada do pedido; processamento do pedido; resgate no estoque e embalagem; expedição do pedido e entrega e descarregamento no cliente, pois quando o cliente entra em contato com a empresa e faz seu pedido, o mesmo deseja que a mesma já tenha ciência dos produtos em estoque informá-lo o prazo de entrega. Como descrito por Bowersox e Closs (1996), o maior objetivo de se administrar o ciclo de pedido é reduzir ao máximo o grau de incerteza incorporado a essa atividade; sendo assim a administração do ciclo de pedido fornece a oportunidade da própria empresa através do modo que seus clientes, vendo e experimentando a transação da forma que o consumidor faz.

2.3. Administração de Tráfego

De acordo com Angela (1999) o setor logístico envolve desde o processamento até a entrega final ao cliente, junto com os setores de vendas e marketing, assim que disponibiliza o produto no tempo; visto que quando uma empresa entra em contato interessada em seus produtos, ela se preocupa também com o prazo de entrega, um ponto bastante forte na decisão. Como descrito por Carlos (2000) a importância dos elementos logísticos com relação ao serviço ao cliente em algumas situações são mais importantes, pois engloba tempo e preço; uma vez que quando se contrata um serviço a empresa busca por qualidade e menor preço, no caso do setor logístico a qualidade um dos fatores seria o prazo de entrega e a pontualidade. Para Philippe (2000) tem como objetivos distinguir



os caminhos que os produtos devem seguir para melhor adequar as estruturas logísticas; pois quando se define a rota de transporte economiza tempo e garante que a mercadoria chegue no horário no seu destino final, deixando assim o cliente satisfeito. De acordo com Hamifrancey os processos operacionais e de controle permite transferir os produtos desde a fabricação até a entrega final envolvendo o sistema de distribuição; logo a distribuição é a parte mais importante do processo logístico, pois é quando se tem contato com o cliente final vendo a sua satisfação ou não. Segundo Antônio (2007) o objetivo da distribuição é de conduzir os produtos certos para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço estimado e menor custo; porque quando não se tem esse planejamento os custos para empresa se tornam maiores e pode até ocorrer a perda do cliente.

3. Metodologia

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está



centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em “laboratório” ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa “ir ao campo”.

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos; Ramos; Busnello (2005) acrescenta o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

3.1 Análise da Unidade

A empresa utilizada para estudo de caso deste artigo, foi a empresa Unival Válvulas e Conexões fundada em 1986, situada no distrito de Guarulhos estado de São Paulo – Brasil. Contando as quatro unidades, a matriz em Guarulhos e outras três unidades sendo no Rio de Janeiro/RJ, Ipatinga/MG e Serra/ES. A Unival Válvulas e Conexões é composta por 2 sócios e tem uma longa tradição no comércio de seus materiais, suprindo as principais companhias siderúrgicas, metalúrgicas, químicas, petroquímicas, refinarias, usinas, empresas alimentícias e etc. A empresa comercializa Válvulas Industriais de Aço Carbono, Aço Inoxidável e Aço Ligado, de 1/2" a 72".

Ao analisar a empresa Unival, foi verificada uma deficiência no setor logístico, mais precisamente na área de pontualidade na entrega. A empresa trabalha com válvulas



e conexões de diversos tamanhos, entregando em todo o território nacional. E de acordo com Rosa (2011) a logística engloba o transporte, o estoque/armazenagem de produtos e diversas outras atividades, desde o suprimento para a produção até a entrega do produto final ao cliente; sendo assim não basta à empresa ter um setor comercial, setor financeiro entre outros setpres eficiente e o setor logístico não tão eficiente assim, os setores principalmente o comercial e o logístico devem estar em sintonia, afinal não se pode cometer erros como vender um produto que não tem no estoque.

Antes de analisar o setor logístico foi verificado a área de estoque, afinal de acordo com Ayres (2009) os estoques são elementos cruciais no atendimento a demandas previstas; alimentam todo o fluxo produtivo, permitem racionalizações nos processos de compra, garantem homogeneidade em processos produtivos e possibilitam às organizações a prática de economia de escala em muitas tarefas no processo de obtenção de insumos, durante as atividades de transformação e ao longo do processo de distribuição, responsáveis pela colocação de produtos à nossa disposição; uma vez que a empresa ao receber o pedido e ainda tem que ir no estoque e procurar as peças o setor logístico se torna ineficiente, pois além de seprar o pedido tem que procurar as peças no estoque, sendo que a armazenagem tem o papel de deixar os produtos seprados em ordem.

Na unival ao receber um pedido o mesmo é passado pelo setor financeiro e fiscal e entregue ao setor logístico, onde ocorrer o recebimento do pedido, a separação dos produtos no estoque, a conferência, a embalagem e por fim o carregamento. Entretanto antes desses produtos serem encaminhados ao (s) veículo (s) de transporte é conferida a nota e depois o veículo é carregado. Antes de esses produtos saírem a caminho de seu destino final o setor logístico traça a melhor rota, onde é definido através da qualidade da estrada, menor tempo, risco de roubo entre outros fatores. Quando estes procedimentos não são feitos da maneira correta podem ocorrer alguns problemas como gastos desnecessários com insumos, tempo perdido e a insatisfação do cliente.



3.2 Coleta e Análise de Dados

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo Gubrium e Holstein (2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 04/04 e 15/04 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita.



Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo Diehl e Tatim, (2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários da empresa Unival Válvulas e Conexões, atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área de transporte.

Segundo Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos da prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender ao analisar.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização. Estas contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram responder, Como a distribuição e o transporte podem influenciar na empresa. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as

percepções dos stakeholders com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para o Papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria.

Tabela 1 – Percepções acerca de o papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria.

Gestores (5)	“Até 2014 sim ocorriam muitas reclamações, porém a partir de 2015, com a troca de gestão na logística e a implantação de rastreadores nos veículos próprios da empresa o índice de reclamação caiu drasticamente. “Atualmente está dentro dos percentuais admitidos pelos indicadores de ISO9000.” “Na verdade as principais mudanças já ocorreram e estão refletidas nos resultados alcançados. Talvez neste momento, uma ampliação nos prazos de entrega pudesse ajudar a melhorar ainda mais estes resultados, porém sabemos que poderiam impactar na área comercial.” “Sim é. Os pedidos são atendidos dentro dos índices considerados satisfatórios, e quando houver a possibilidade de atraso o cliente é comunicado antecipadamente.” “O principal fator é o prazo muito curto para atendimento dos pedidos que muitas vezes impossibilita a elaboração de uma administração de tráfego. Como exemplo, às vezes temos um veículo que saiu para fazer uma entrega na zonal sul de São Paulo, e 2 horas depois entra outro pedido para entregar no mesmo dia para a mesma região.”
Operacional (10)	“Há 2 anos atrás tinha muitas reclamações, porém quando houve a mudança na gestão do setor o índice de reclamação diminuiu drasticamente. Claro que ainda tem reclamações, mas na maioria das vezes são reclamações onde as causas são tráfego intenso ou problema climáticos.” “Implantação de um sistema de sugestão de rotas, onde um setor específico seria o responsável, administrar o estoque e aumentar o controle de entrada de pedidos.” “O setor não era “ineficiente”, tinha graves problemas, mas funcionava, porém depois que mudou o gestor o setor ficou mais eficiente, alguns problemas básicos que ocorriam foram ajustados e problemas um pouco mais sérios também.” “O trânsito é o fator mais presente quando se trata em atrasos na distribuição, além do trânsito problemas climáticos também é um fator bastante presente, pois dependendo do problema certos lugares ficam inacessíveis para a entrega e o tempo muitas vezes é curto.”
Clientes (10)	“Como qualquer entrega tem o seus contratempos, porém em relação à unival houve uma queda considerável em relação a reclamações de falta de pontualidade. Desde que mudou a gestão houve muitas melhorias e a pontualidade nas entregas foi uma delas.” “Aumento na frota de veículos e melhorias no prazo de entrega.” “A unival não tinha um setor ineficiente e sim um setor com grandes falhas e problemas, porém com algumas mudanças começando pela gerência tornou o setor mais eficiente e com falhas e problemas básicos eliminados.” “Como qualquer setor logístico o grande problema é o trânsito, pois quando a empresa se compromete a entregar a mercadoria em um determinado prazo é claro que dependendo do local leva-se em conta o trânsito, mas não se pode ao certo saber como estará o trânsito no dia da entrega, outro fator que prejudica bastante é problemas climáticos, uma vez que dependendo da intensidade da chuva, por exemplo, certos lugares ficam inacessíveis para entrega.”



Após ocorrer a mudança na gestão há dois anos, as reclamações referentes a problemas básicos e recorrentes foram eliminadas de imediato, onde a principal delas era a falta de pontualidade nas entregas.

Para Couto (2012) mudanças ocorrem constantemente, seja de forma prevista, desejável ou incontrollável. Sendo assim, se as organizações desejam controlar ou pelo menos se adaptar às mudanças que estão se processando, é necessário compreender todas as dimensões de sua própria realidade e assim aproveitar todo o potencial da transformação.

Os clientes entrevistados acreditam que um aumento na frota de veículos no setor logísticos pode melhorar o prazo de entrega, o tornando menor, pois em algumas entregas ocorrem atrasos e na maioria das vezes não é por falta de veículo e sim por problemas climáticos como a chuva, por exemplo, ou o trânsito. Entretanto os funcionários e gestores não julgam necessário esse aumento de imediato, pois a frota atual atende aos pedidos com excelência.

Outro fator posto em destaque é a falta da elaboração de uma administração de tráfego, porém na maioria das vezes não é feito devido ao pouco tempo. Segundo Novaes (2007) o processo de roteirização visa propiciar um serviço de alto nível aos clientes, mas ao mesmo tempo mantendo os custos operacionais e de capital tão baixo quanto possível.

Segundo as pesquisas os colaboradores sugeriram uma administração no estoque, o que faria com que o setor logístico tivesse um desempenho de maior excelência; para Arnold (1999) a administração de estoques deve ser responsável pelo planejamento e controle do estoque, desde a matéria-prima até o produto final.

Sendo o estoque resultante da fabricação de produtos acabados ou em processos, entendendo que os dois devem ser administrados de maneira conjunta; com uma administração de estoque de excelência os gastos com insumos e armazenagem diminuirão e o prazo de entrega se torna mais rápido e eficiente. A melhor alternativa



para a empresa é de administrar o estoque, pois é um dos primeiros passos quando a empresa recebe um pedido, pois é no estoque que se consegue ver quais produtos tem e a quantidade de cada um, uma adversidade que pode ocorrer é setor comercial vende um produto que não tem no estoque, o que passa a imagem da empresa, como uma empresa má organizada, deixando de ter credibilidade.

Para Oliveira (1999) os sistemas de controle de estoque processam dados que refletem nas mudanças nos artigos em estoque. Os sistemas computadorizados de controle de estoque auxiliam a empresa a fornecer serviço de alta qualidade para os clientes, reduzindo ao mesmo tempo o investimento e os custos de manutenção de estoques. Segundo Oliveira (1999) os principais componentes de um sistema são:

- A definição dos objetivos, dos usuários quanto aos do sistema, o objetivo é a finalidade da criação do sistema;
- As entradas do sistema, cuja atividade distingue as forças que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação para o processo, gerando com isso as saídas;
- O processo de transformação do sistema, que transformam a entrada em um resultado;
- As saídas do sistema, correspondem aos resultados do processo de transformação e devem ser coerentes com os objetivos do sistema;
- Os controle e as avaliações do sistema, tem como finalidade verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos;
- A retroalimentação, é a introdução de uma saída em forma de informação.



Conforme o resultado das pesquisas os colaboradores abordaram uma mudança na administração de tráfego, pois ainda ocorrem alguns atrasos que podem ser eliminados, o que às vezes ocasiona na perda do cliente; o gerenciamento de tráfego é uma estratégia muito importante nas políticas, procedimentos e planejamento das cargas concluindo que quando se tem uma administração de tráfego eficiente o setor logístico trabalha com excelência por fazer as entregas no prazo por optar pelo caminho mais aconselhável Caixeta-filho e Martins (2001). Tendo assim clientes satisfeitos.

De acordo com as pesquisas com os colaboradores os mesmos propuseram uma modificação no controle de entrada de pedidos, pois é a primeira etapa do setor logísticos em relação á entrega.

Conforme Ballou (2010) são inúmeros os fatores com peso suficiente para acelerar ou retardar o tempo de Processamento de Pedidos e Fleury (2006) apresenta fatores influentes no tempo de processamento de pedidos vistos adiante e complementa com mais fatores apresentando variabilidades que podem ocorrer no ciclo do pedido; quando se tem o controle de entrada de pedidos o trabalho no setor logístico funciona de maneira mais precisa, pois não á gasto de tempo desnecessários e nem custos para a empresa, podendo assim ter o trabalho final que é a entrega feito com excelência e clientes satisfeitos.

A tabela 2 exhibe uma confrontação dos fatores citados por Ballou (2010) e Fleury (2006).

Tabela 2: Fatores que influenciam no tempo do ciclo do pedido. Fonte: Ballou 2010 e Fleuty 2006.

BALLOU	
Prioridades no Processo	Pedidos de alta prioridade têm preferência no Processamento, ficando os de baixa prioridade para processamento posterior. Há empresas que processam os pedidos de acordo com sua ordem de entrada.
Processamento Paralelo x Sequencial	Os tempos mais alongados ocorrem quando todas as tarefas são completadas em sequência. Ao se empreender alguma das tarefas simultaneamente, consegue-se reduzir o tempo total de processamento.
Exatidão no Atendimento de Pedidos	Completar o ciclo do Processamento do Pedido sem acrescentar qualquer erro ao pedido do cliente é também um fator capaz de minimizar o tempo de processamento.
Padrão das Condições dos Pedidos	Estabelecer padrões de embalagem, fixar procedimentos de devolução e reposição de mercadorias trocadas ou danificadas e unificar as medidas para a monitoração da qualidade dos pedidos são providências que determinará o quanto aumentará em média o tempo do ciclo do pedido.
FLEURY	
Atrasos na Transmissão dos Pedidos	Pode ocorrer devido ao método utilizado, como por exemplo, quando se utiliza formulário em papel para preencher o pedido, e os mesmos são enviados por via postal para o fornecedor. Outra causa pode ser o uso inadequado de tecnologias mais modernas (...).
Aprovação de Créditos	Em situação como estas, é bastante comum um pedido ficar retido por falta de aprovação do crédito, sem que a organização de vendas ou logística seja avisada ou consultada formalmente.
Descontos	O procedimento de aprovação de descontos de forma centralizada, tende a gerar substanciais atrasos no tempo de ciclo do pedido.
Estabelecimento de Prioridades	Na maioria das vezes tal situação ocorre em função da utilização de critérios aparentemente racionais, como por exemplo, a priorização de atendimento de pedidos de grandes clientes, em detrimento dos pequenos, sem, no entanto considerar o impacto de tais práticas nos prazos de entrega.
Falta de Estoque	A falta de estoque de certos itens, consequência da falta de coordenação entre vendas, produção e transportes, é uma outra importante fonte de atrasos, e, portanto variabilidade no ciclo de pedidos.



Confrontando os fatores que influem no tempo de Processamento de Pedidos dados por Ballou (2010) e Fleury (2006), pode-se constatar que estes impasses podem ser reduzidos ou solucionados através do auxílio de sistemas de informação e estabelecendo controles e parâmetros elaborados pelo gestor de logística.

A empresa tem uma pequena frota de caminhões e tinha somente quatro motoristas para atender as entregas. Constantemente tínhamos que contratar serviços de terceiros pois os quatro motoristas não conseguia fazer as entregas no prazo. Decidiu-se então contratar um quinto motorista para reduzir a contratação dos terceiros. Com o tempo, foi visto que mesmo com cinco motoristas a equipe não estava dando conta das entregas, foi então que a empresa decidiu colocar rastreador nos veículos e rastrear as rotas. Percebeu-se então que após a colocação desses rastreadores que os motoristas passaram a fazer as entregas no prazo.

Ocorrerá a eliminação de duas vagas administrativas na Logística. Na atual situação tem um administrador de carteira para cada segmento. Com o total de quatro pessoas, porém na maior parte do tempo não se entendem o que atrapalha o trabalho um do outro ao distribuir as tarefas para o pessoal de operação que atende aos quatro simultaneamente. Os dois escolhidos para ficar irão administrar juntos as carteiras, sendo um responsável e o outro auxiliar. Antes dessa mudança cada um queria o seu pedido atendido prioritariamente, o que na maioria das vezes não era a necessidade da própria empresa. A eliminação das vagas será realizada no período de 60 dias após a tomada de decisão, até o treinamento completo das vagas remanescentes. A mesma será feita através da rescisão contratual de dois colaboradores pelo gerente da área. O que acarretará numa redução de custo para o departamento na ordem de R\$ 60.480,00 anuais a partir de 2016.

Foi elevado o grau de treinamento dos colaboradores de separação na logística. Por falta de conhecimento na utilização dos coletores de dados, os funcionários perdiam muito tempo na separação dos pedidos. Com o treinamento, as operações se tornaram mais ágeis e assertivas. Esse treinamento será feito no prazo de 30 dias após a contratação



do treinamento. O responsável pelo treinamento será o gerente de TI através da contratação da empresa fornecedora dos coletores que ministrou o treinamento. Custo do Treinamento: R\$ 3.450,00 no ano de 2016.

O desperdício de insumos irá ser reduzido. Os colaboradores por falta de orientação subutilizavam as embalagens e demais insumos, como filme stretch e paletes. Através do coordenador de logística os colaboradores foram reorientados a utilizar de forma correta as embalagens para reduzi-la os custos. A orientação irá ser atendida de imediato e feita nas próprias dependências do setor de expedição. O treinamento será feito de forma oral e com apresentação de vídeos para redução dos desperdícios. Custo R\$ 890,00, referentes às horas dos colaboradores envolvidos.

Será criada a função da 2ª conferência na expedição e a implantação do sistema de armazenagem (WMS) com isso ocorrem muitas reclamações por envio de peças em quantidades erradas ou de peças trocadas. A 2ª conferência será realizada por pessoas diferentes. Será implantada assim que ocorrer a contratação de mais um colaborador. A responsável pela contratação e implantação do novo processo foi o coordenador de logística. Custo da operação foi de R\$ 27.720,00 anuais a partir de 2016. Redução das reclamações: 86%. Segundo Slack et al (1999) a maioria dos estoques é controlado por um sistema computadorizado, devido ao grande número de cálculos rotineiros envolvidos no controle de estoques e as novas tecnologias, como pontos de venda com registro de transação e leitoras de código de barras.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes.



5. Conclusões

O objetivo desse trabalho foi analisar o impacto que o atraso na entrega pode ocasionar para a empresa para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa Unival Válvulas e conexões no setor de logística. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre o papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria e pontualidade na entrega

Os principais resultados mostraram que o atraso na entrega causa um impacto desfavorável para a empresa, a Unival se preocupa com o respaldo e a satisfação do cliente. E por se importar com o cliente a mesma tomou decisões que de início o impacto não seria satisfatório para a empresa, como arriscar numa mudança de gestão, mesmo que a gestão atual não estava trabalhando com excelência a empresa conhecia o trabalho, entretanto essa mudança não poderia ser mais adiada, até que aconteceu e de acordo com as pesquisas e entrevistas foi verificado que com a nova gestão as melhorias necessárias acontecerão conforme previsto e outras melhorias que de momento não se fazia necessárias também foram feitas, tornando assim um setor mais eficiente e com colaboradores e clientes satisfeitos.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de uma mudança na gestão que são eixos empírico e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa Fleury (2006).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o tema o papel da logística na distribuição e transporte de mercadoria com as escolhas



metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos colaboradores durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

O presente trabalho resultou em maior clareza de informações sobre como um setor logístico deve funcionar para obter excelência e como o setor logístico da empresa estudada (Unival) funciona, expondo suas deficiências e oportunidades. O estudo sobre a Unival nota-se que no setor logístico o problema de maior importância era a má gestão, e que depois da mudança problemas básicos e que estavam deixando o setor a desejar foram solucionados de imediato, tornando assim o setor referência dentro da empresa.

Referencial Bibliográfico

- Arnold, J. T., Rimoli, C., & Esteves, L. R. (1999). *Administração de materiais: uma introdução*. Atlas.
- Ayres, A. D. P. S. (2009). *Gestão de logística e operações*. IESDE BRASIL SA.
- Ballou, R. H. (2010). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Bookman.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical management: the integrated supply chain process*. McGraw-Hill College.
- Carvalho, M. R. (2009). Gestão dos canais de distribuição.
- Couto, F. L.; Rossi, D. *A mudança organizacional: como um diagnóstico contribui para um processo de resistência a mudança?* Revista de Psicologia. 2012. Disponível em: <http://blog.newtonpaiva.br/psicologia/wp-content/uploads/2012/08/pdf-e2-64.pdf>.
- Fleury, P. F. (2006). Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação. *Revista Tecnológica*, 4(30), 25-32.



- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa* (Doctoral dissertation, Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación).
- Gephart Jr, RP (2004). Pesquisa qualitativa e o Academy of Management Journal.
- Lambert, DM, Cooper, MC, & Pagh, JD (1998). Gestão da cadeia de suprimentos: questões de implementação e oportunidades de pesquisa. *The International Journal of Logística Management* , 9 (2), 1-20.
- Martins, E. D. R. (2001). Ética e relações internacionais: elementos de uma agenda político-cultural. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 44, 5-25.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Novaes, A. G. (2007). Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. 3ª Edição. ed. *Rio de Janeiro: Campus Elsevier*.
- Oliveira, D. D. P. R. (1999). *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. Atlas.
- Paura, SG (2012). O Serviço Social na educação superior. *PEREIRA, LD* .
- ROSA, R. D. A. (2011). Gestão de operações e logística I.
- SLACK, N., & CHAMBERS, S. (1999). Administração da produção enxuta. *Edição compactada. São Paulo: Atlas*.
- Tull, D. S., & Hawkins, D. (1976). Marketin Research meaning, measurement and method. A Text with cases. Estudios de Mercado. medios. Mediciones y Metodos. Texto con ejemplos.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de Caso-: *Planejamento e métodos*. Bookman editora.