

Uma análise do processo logístico em uma empresa familiar do ramo alimentício – Estudo de caso

Roberto Bernardo da Silva (Universidade de Brasília) rbaccioly@gmail.com
Evaldo César Cavalcante Rodrigues (Universidade de Brasília) evaldocesar@unb.br
Flavia Garcia Zau (Universidade Federal Fluminense) flaviazau@hotmail.com
Gabriela Pereira da Trindade (Universidade de Brasília) gabrielap_trindade@hotmail.com
Vitor Pompeu Fiuza Lima (Universidade de Brasília) vitorpflima@gmail.com

Resumo:

O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise do processo logístico aplicado em uma empresa familiar do ramo alimentício. A pesquisa é classificada como do tipo descritiva, com abordagem qualitativa, com um estudo de caso único. O estudo foi desenvolvido em uma loja de confeitaria, localizada em Brasília-DF. Os resultados demonstram o sucesso de uma empresa familiar e de que forma ela trata o processo logístico na sua rede de lojas. A principal contribuição do artigo concentra-se nos resultados específicos apresentados pelo estudo, no qual se pode constatar que uma empresa familiar pode ser bem sucedida sabendo gerir seus processos logísticos.

Palavras chave: Processo Logístico, Empresa Familiar, Ramo Alimentício, Rede de Lojas.

An analysis of the logistics process in a family business of food – Case study

Abstract

The purpose of this study is to present an analysis of the logistics process applied to a family business of food. The research is classified as descriptive, qualitative approach, with a single case study. The study was conducted in a confectionary shop, located in Brasilia-DF. The results demonstrate the success of a family business and how it treats the logistical process in its store network. The main contribution of the paper focuses on the specific results presented in the study, in which one can see that a family business can be successful knowing manage their logistics processes.

Key-words: Logistics Process, Family Business, Food Industry, Network of Shops.

1. Introdução

Em cenários empresariais atuais percebe-se que a logística representa uma importante fatia de uma vantagem competitiva na arena global dos negócios. Até recentemente, muitas empresas focaram suas atenções em marketing, finanças e produção. Essa atitude é justificável, pois as empresas precisam produzir e vender seus produtos. Contudo essa abordagem falha em não perceber que para o sucesso do produto perante o seu cliente a empresa precisa estudar e investir nas atividades que ocorrem entre pontos e momentos de produção (suprimentos), seguidas de momentos de aquisição do produto (demanda).

Apesar das mudanças ocorridas no mercado as organizações ainda correm atrás dos objetivos mais primitivos de qualquer organização, os quais são: a redução de custos operacionais e a maximização dos lucros.

E os gestores passam a enxergar na logística a possibilidade de alcançar os resultados tão cobiçados pelas organizações. Pois as atividades logísticas possibilitam ao gestor ampliar sua visão dos processos empresariais, contribuindo para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na organização para os alcances de melhores resultados operacionais.

As receitas geradas através das vendas ao cliente e os custos associados ao sistema estabelecem os lucros a serem obtidos pela empresa. Decidir o nível de serviço para oferecer aos clientes é essencial para alcançar os objetivos de lucro da empresa (BALLOU, 2001). Da mesma forma que o nível de serviço influencia nas receitas, os custos são igualmente afetados. Se um serviço mais rápido custa mais, começa-se a pensar até que ponto um serviço logístico pode satisfazer as necessidades dos clientes dentro de um patamar de custo aceitável, isto é, deve-se contrabalançar o custo da oferta de um serviço com a potencialidade de saída, para que possa haver o máximo de ganho (BALLOU, 1993).

Para Ballou (2009), a logística é importante para as organizações, pois possibilita o desenvolvimento de parcerias estratégicas entre todos os envolvidos no negócio da empresa sejam esses, colaboradores, fornecedores ou clientes.

De acordo com Fleury (2000), a logística procurou focar na vantagem competitiva, mudando então a sua definição, que passou a ser:

“Gerenciamento Logístico é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de maneira eficiente e efetiva os fluxos diretos e reversos, a armazenagem de bens, os serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo a fim de encontrar os requerimentos dos clientes.” (FLEURY, 2000, p. 11)

Como se verifica, as atividades devem ser bem delineadas, combinando os procedimentos de administração e serviços, analisar e avaliar os esforços realizados para projetar o conceito de serviços com processos e operações bem gerenciadas e voltadas para estratégia e composição logística, contudo, integram-se globalmente os setores e processo tornando o contexto eficiente e eficaz dentro da finalidade logística, como apresentada na Figura 1.

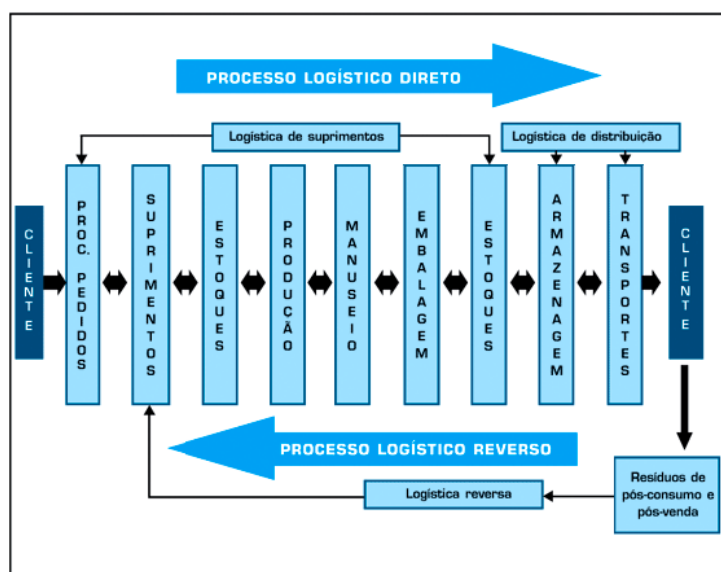


Figura 1 – Gerenciamento da cadeia de suprimentos direta x reversa

Fonte: Adaptado de Rogers & Tibben-Lemle (1999, p. 5)

Posteriormente, ela evoluiu para caracterizar-se como aptidão a entregar uma mercadoria a custo mínimo, onde ela se fizer necessária e com os requisitos de quantidade e qualidade satisfatórios (LAMBERT *et al.*, 1998).

Sabe-se que a logística é algo fundamental para o bom desenvolvimento de qualquer atividade empresarial. Porém, há exceções. O artigo irá abordar um caso atípico de uma empresa de estrutura familiar que atua no ramo da confeitaria, porém, seu processo logístico não é tão desenvolvido como de grandes empresas. Mas, que seu sucesso empresarial apesar de não se ter um processo logístico bem desenvolvido se iguala o de grandes empresas.

Segundo Ballou (2006), cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor, como mostrado no esquema da Figura 2.

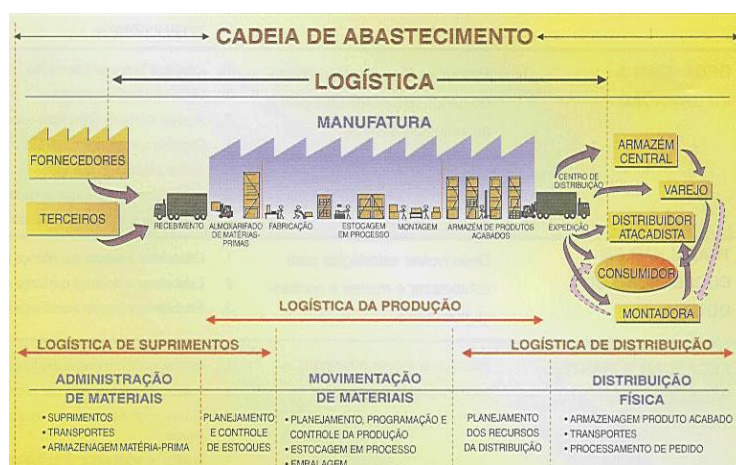


Figura 2 – Cadeia de suprimentos

Fonte: <http://www.guiadotrc.com.br/logistica> (acesso em 5 jul 2014)

O objetivo do trabalho foi apresentar uma abordagem do processo logístico aplicada a uma empresa do ramo alimentício, e como a mesma é relevante no processo produtivo. O método de pesquisa foi o estudo de caso exploratório, desenvolvido em uma loja de confeitaria, localizada em Brasília/DF. A pesquisa de campo foi qualitativa, realizada por meio de entrevista semi-estruturada, aplicada com a funcionária da empresa pesquisada.

Os resultados elucidaram pontos importantes para a gestão, tais como gestão de fluxos de transporte, de estoque e armazenagem e controle de dados.

Segundo Bowersox e Closs (2001), quando se está tratando de fluxo de materiais, a empresa precisa desenvolver estratégias para posicionar corretamente seus estoques ao longo da cadeia, definindo níveis de estoque, políticas de suprimentos, estrutura de armazenagem e distribuição.

2. Armazenagem

Há algum tempo, o conceito de ocupação física se concentrava mais na área do que na altura. Em geral, o espaço destinado à armazenagem era sempre relegado ao local menos adequado. Com o passar do tempo, o mau aproveitamento do espaço tornou-se um comportamento antieconômico.

Não era mais suficiente apenas guardar a mercadoria com o maior cuidado possível. Racionalizar a altura ocupada foi a solução encontrada para reduzir o espaço e guardar maior quantidade de material.

A armazenagem dos materiais assumiu, então, uma grande importância na obtenção de maiores lucros. Independente de como foi embalado o material, ou de como foi movimentado, a etapa posterior é a armazenagem. Os termos "armazenagem" e "estocagem" são frequentemente usados para identificar coisas semelhantes. Mas, alguns preferem distinguir os dois, referindo-se à guarda de produtos acabados como "armazenagem", exemplificada pela Figura 3, e à guarda de matérias-primas como "estocagem", conforme Figura 4.



Figura 3 – Exemplo de armazenagem de produtos esportivos

De acordo com Coyle *et al.*, (1996), a armazenagem aparece como uma das funções que se agrega ao sistema logístico, pois na área de suprimento é necessário adotar um sistema de armazenagem racional de matérias-primas e insumos. No processo de produção, são gerados estoques de produtos em processo, e, na distribuição, a necessidade de armazenagem de produto acabado é, talvez, a mais complexa em termos logísticos, por exigir grande velocidade na operação e flexibilidade para atender às exigências e flutuações do mercado.



Figura 4 – Silos de grãos

2.1 Estoque

O estoque pode ser definido como “certa quantidade de matéria-prima ou produto acabado que ainda não foi consumido para produção ou comprado/entregue ao cliente da organização, respectivamente.” (ROSA, 2010).

As corporações tentam atender seus clientes da melhor maneira possível, no menor tempo, a fim de superar a concorrência, podendo acarretar um volume demasiado de produtos em estoque. Por isso, sua administração precisa ser cautelosa e controlada. O estoque engloba desde a matéria-prima, produtos e peças em processo, embalagem, materiais auxiliares, de manutenção e de escritório, até os suprimentos.

Assim, é intencional a redução da quantidade de produtos estocados, para evitar perdas e investimentos de capital desnecessários, determinando a qualidade do bem ou serviço e o nível de segurança. Para isto, os estoques devem ser monitorados e avaliados constantemente, por deter a maior parte dos custos logísticos, pois envolve custo do pedido, manutenção, falta de produtos, obsolescência, perdas e pessoal especializado.

3. Transporte

O transporte, na verdade, é uma importante atividade dentro da logística. Ele consiste basicamente na movimentação de mercadorias, não somente de uma região para outra, mas também dentro da empresa. O transporte inclui as diferentes maneiras de movimentar os materiais ou produtos, seja ela interna ou externamente. A escolha do modal de transporte adequado depende da distância a ser percorrida, dos custos, do tipo de produto, do prazo de entrega e da qualidade solicitada pelo cliente.

Existem cinco modalidades de transporte, são elas: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aeroviário. Como já citado anteriormente, na escolha do modal de transporte devem ser levados em consideração o custo, o tempo de entrega, adaptabilidade dos modais à carga e destino. No Brasil, o modal rodoviário corresponde a 58% de participação entregando cargas por todo o território nacional, conforme nota-se na Tabela 1 (PNLT, 2009).

Ainda sobre o transporte rodoviário Maluf (2000) afirma que é o modal de transporte mais usado em curtas e médias distâncias. Ou seja, esse modal é recomendado para distâncias de até 500km. É também considerado o modal mais flexível e o mais ágil no acesso às cargas, e permite integrar regiões, mesmo as mais afastadas, bem como o interior dos países.

Keedi (2001) quando se refere ao modal rodoviário apresenta que sua importância futura será dada mais em termos de qualidade de transporte, fazendo parte da cadeia logística como o mais importante elo de transporte, já que é o único modal que pode unir todos os demais, bem como os pontos de origem e entrega da carga, assim como é o único modal que possibilita chegar até a porta do cliente.

Essa representatividade do modal rodoviário no país se deu em função das características dos investimentos que foram feitos ao longo de décadas que privilegiaram a construção de rodovias em detrimento a construção de ferrovias. A Tabela 1 apresenta uma comparação entre os modais de transporte brasileiros e de outros países, nota-se que países possuem uma produção agrícola representativa utilizam com maior ênfase as ferrovias. Por trazerem apresentarem melhor custo/benefício.

Países	Rodovia	Ferrovia	Hidrovia
Rússia	8	81	11
Estados Unidos	32	43	25
Canadá	43	46	11
Austrália	53	43	4
Brasil	58	25	17*
México	55	11	34
Alemanha	72	15	14
França	81	17	2

Fonte: PNLT (2009) – (*) Lembrando que este valor inclui 3,6% de dutos e 0,4% de aéreo

Tabela 1 – Matriz de Transportes: Comparativo Internacional (em % do total)

Os dados mostrados na Tabela 1 demonstram a diferença de postura dos governos e as resultantes das ações e decisões tomadas com efeito de proporcionar o transporte para o escoamento das safras brasileiras. Indicando que a matriz de transporte brasileira atual provoca grandes desvantagens ao país em termos de competitividade internacional representando perto de 20% do Produto interno bruto (PNLT, 2009).

O Brasil dispõe de uma malha ferroviária de cerca de 29.489 quilômetros, sendo que 28.225 quilômetros estão distribuídos em sete concessionárias. Que utilizam de forma eficiente apenas 1/3 dessa malha. Existem ainda grandes oportunidades para o transporte hidroviário no país. Segundo o PNLT (2009), no Brasil existe aproximadamente 20.000 quilômetros de rios navegáveis. Todavia, o país precinde esse importante modal, utilizando aproximadamente apenas 8.000 quilômetros, assim como faz com o modal ferroviário.

4. Distribuição

A distribuição configura-se como a continuação lógica da venda. Distribuição é um dos processos da logística responsável pela administração dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final (KAPOOR *et al.*, 2004). O produto depois de todo o processo de produção é encaminhado ao distribuidor e assim começa a venda para os consumidores finais. Esse é o processo mais comum de distribuição, pois existe uma série de decisões e variações a serem tomadas pelo profissional de logística. Kapoor (2004), afirma que o marketing vê a distribuição como um dos processos mais críticos, pois dela se incumbe à tarefa de levar o produto até o cliente. Canais de distribuição e cadeia de abastecimento são o que movimentam os produtos, estoques e fazem com que o cliente tenha seu produto e fique satisfeito.

A distribuição física se preocupa principalmente com a movimentação de produtos para o cliente. O processo de distribuição contém etapas e canais de distribuição de produtos e materiais que iniciam com o pedido do cliente, que é transmitido e processado, separado e transportado até o cliente, receber e dar um feedback quanto a sua satisfação, avaliando e fidelizando este último para estabelecer um relacionamento com o fornecedor da mercadoria.

5. Estudo de caso

O objeto de pesquisa desse trabalho foi uma loja de confeitaria, localizada em Brasília/DF. A escolha da empresa para o estudo foi intencional, pois conforme Flick (2004), o caso deve ser selecionado de acordo com critérios concretos que digam respeito ao seu conteúdo, em vez de

utilizar critérios metodológicos abstratos. Assim, selecionou-se como objeto do estudo esta empresa, de estrutura organizacional familiar e que detém uma substancial participação de mercado, possuindo três lojas de confeitaria na região.

O estudo concentrou-se em uma das unidades da rede de loja localizada na Asa Norte. Os dados foram coletados em maio de 2014. Os instrumentos e técnicas utilizadas foram: a) Pesquisa bibliográfica, b) Entrevistas semi-estruturadas. Na etapa das entrevistas, foi ouvida uma das colaboradoras de produção que também é responsável pela parte de logística da rede. As entrevistas tiveram como objetivo explorar e entender os processos. A entrevista foi gravada com consentimento da entrevistada e teve duração média de 40 (quarenta) minutos.

6. Análise do Sistema Logístico

Com base nos dados coletados através das respostas das entrevistas, pode-se verificar que, a loja possui 3 (três) estoques, 2 (dois) localizados no subsolo e 1 (um) galpão alugado nos fundos da loja. Esse método de manter os estoques próximos foi escolhido devido à facilidade do acesso rápido aos produtos para sua utilização, além do custo de estocagem ser menor.

6.1 Pedido de insumos

Os procedimentos que são usados para a compra de materiais são os seguintes: a dona da loja, faz questão de toda segunda-feira, ver o que está faltando no estoque para poder fazer os pedidos para os fornecedores. Ela faz o pedido semanalmente de todos os alimentos e materiais de limpeza necessários que são utilizados com mais frequência. O polvilho ela faz o pedido mensalmente, em maior quantidade, pois é mais difícil de comprar e a demora na entrega é um pouco grande. Ela que define o quanto que tem que comprar que irá dar para a semana inteira tudo baseado na sua observação ao estoque.

6.2 Recepção dos insumos

A entrega dos produtos na loja é feita no primeiro galpão de estocagem (subsolo), onde o método de estocagem é discernido pelo tipo de embalagem. Nesse ambiente é feita a conferência dos produtos através da nota fiscal (para verificar se volume de produtos recebidos confere com o pedido realizado). O segundo momento fica a cargo dos funcionários a separação dos produtos para a armazenagem no segundo galpão (subsolo), onde o método de estocagem é estabelecido de acordo com o tipo de transformação do produto final, para que os funcionários possam posteriormente, ter mais facilidade no acesso dos mesmos, para a produção dos alimentos, como pode ser visualizado através do fluxograma da Figura 5.



Figura 5 – Organograma logístico do controle de estocagem

6.3 Armazenagem dos insumos

Em um dos galpões no subsolo é estocado somente os produtos que acabam de receber dos fornecedores, ou seja, os produtos ainda embalados em fardos, e em grandes quantidades. Eles usam prateleiras, armários e frízeres para a armazenagem desses produtos. E em um armário bem afastado dos produtos alimentícios ficam estocados os produtos de limpeza, os frízeres ficam em uma parte desse galpão para a armazenagem dos frios e outro para a armazenagem das bebidas. No segundo galpão, também localizado no subsolo, é utilizado também prateleiras, mas, armazenam os produtos unitários já para os funcionários pegarem para o uso. As prateleiras são identificadas de acordo com o tipo de produtos que serão produzidos pelos funcionários, por exemplo, em uma prateleira fica somente os produtos para fazerem as tortas e em outra estão os produtos para a produção dos salgados.

Em uma parte desse galpão estão às geladeiras que armazenam os produtos do qual não foram utilizados por completo e outras estão os produtos para a utilização no dia-a-dia. E no galpão externo estão somente estocados os polvilhos que também ficam em prateleiras.

6.4 Controle de Estoque

Por ser uma empresa que não há um setor específico de logística, tudo é baseado no controle da dona da loja, não existe um sistema de controle de contagem de quantos produtos estão estocados e quantos foram retirados no dia para o uso ou quantos ainda restam no estoque. E a loja não utiliza dos métodos de estoques mínimos e máximos. O único controle utilizado e informatizado é o cadastro de empresas fornecedoras dos materiais. Apesar de não se ter um controle de entrada e saída de produtos, não há registros com perdas ou furtos de produtos. O sistema de segurança dos ambientes da loja é feito por videomonitoramento.

Por se ter um controle baseado nos olhos da dona da loja, a organização não se utiliza de inventários. Os funcionários tanto da linha de frente quanto de retaguarda são orientados a serem cautelosos e cuidadosos durante o manuseio dos produtos para evitar desperdícios e a observarem a validade dos ingredientes, controlando assim, a qualidade dos produtos vendidos.

Localizando-se próximos da loja e sempre trazendo grandes quantidades de produtos, os fornecedores utilizam o modal rodoviário, trazendo os pedidos em caminhões. Os pedidos são entregues pelos fornecedores no dia seguinte após o pedido, somente o pedido dos polvilhos é entregue em cerca de 2 (dois) dias. A loja só possui controle informatizado de vendas, cujos valores são debitados no caixa, imediatamente quando realizada uma compra, isto é, assim que baixada no sistema, o valor da compra realizada pelo cliente entra e o lucro referente aquele produto é computado.

Como se pode aferir o processo logístico da loja não segue um padrão tradicional da logística. Porém, há uma forte disciplina de todos os funcionários para controlar e manter a organização dos estoques.

Para Novaes (2001), o processo de evolução tecnológica está vinculado ao movimento de aprendizagem, capacitação e criação de competências que na maioria dos casos, acaba por determinar as trajetórias tecnológicas das empresas ou mesmo de setores.

7. Considerações Finais

Com base nas observações dos dados coletados na entrevista, chega-se a conclusão que o processo logístico dessa organização há algumas deficiências e dentre elas estão: que a estrutura física dos estoques é pequena, não tem saída de ar e os produtos ficam apertados.

A iluminação é razoável, porém, deveria ser mais eficiente, pois os ambientes são bem fechados e escuros. Os locais são pequenos e sem ventilação. Deveria existir um controle de entrada e saída dos produtos em um sistema informatizado, até mesmo por questão de segurança. A falta de um sistema de informações restringe o controle dos materiais e um melhor gerenciamento operacional.

O fluxo de informações e físico deve estar sempre alinhado para poder assegurar a produção e a cadeia de suprimentos desde os fornecedores, transportes e distribuidores até os clientes. Para que isto ocorra, não é suficiente somente se ocupar com a entrega dos produtos aos clientes, mas também com o controle e organização global das funções citadas, estruturá-las juntamente e fazer um sistema que possa proporcionar excelência no processo de gerenciamento logístico e estratégia organizacional, visando a redução dos custos, otimização dos recursos e a melhoria dos serviços.

Como continuidade e ampliação dessa pesquisa no futuro, sugerem-se a realização de estudo de outros elementos econômicos e estratégicos que podem vir a ser mais bem discutidos visando qualificar e ampliar a pesquisa.

Referências

- BALLOU, R. H.** *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. *Logística empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.** *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Ministério dos Transportes.** *Plano Nacional de Logística & Transportes. Relatório Executivo*. Brasília: 2009.
- COYLE, J.; BARDI, E.; LANGLEY Jr., C. J.** *The management of business logistics*. St. Paul, West Publishing Company, 1996.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (org).** *Logística empresarial. A perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos. Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. Ed. Atlas S.A., São Paulo, 2000.
- FLICK, U.** *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KAPOOR, K.; KANSAL.** *Basics of Distribution management: a logistical approach*. New Delhi: Prentice Hall, 2004.
- KEEDI, S.** *Logística de Transporte Internacional: veículo prático de competitividade*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- LAMBERT, D.; STOCK, J.; VANTINE, J.** *Administração estratégica da logística*. São Paulo, Vantine Consultoria, 1998.
- MALUF, S. N.** *Administrando o Comércio Exterior da Brasil*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- NOVAES, A. G.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. RJ: Campus, 2001.
- ROSA, R. A.** *Gestão logística*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- VIANA, J. J.** *Administração de materiais: um enfoque prático*. – 1ª ed. – 15, São Paulo: Atlas, 2012.