

Adriana Barbosa Santos
adrybarbosa02@hotmail.com

Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Maria Milza - FAMAM (2016).

Jarbas Queiroz dos Santos
jarbasq@hotmail.com

Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Tecnologia e Ciências - FTC (2008), Especialista em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional pela FTC (2008) e Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB (2014).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

O PROCESSO LOGÍSTICO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE ANIMAIS

RESUMO

A logística é considerada uma das áreas mais importantes dentro de uma organização, pois ela tem proporcionado às empresas se destacar perante as suas concorrentes através de estratégias competitivas, onde surge a preocupação das empresas em oferecer melhor desempenho e qualidade nos produtos ofertados. Uma forma de atender de maneira eficiente e eficaz às expectativas e satisfação dos clientes é através do processo logístico, o qual tem como missão colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas. Um dos seus objetivos é conseguir criar mecanismos para entregar os produtos ao destino final em um menor tempo possível e ainda reduzindo os seus custos. Dessa forma, os processos logísticos para as empresas representam um conjunto de decisões estratégicas, imprescindíveis para se manter no mercado, pois são responsáveis pelo gerenciamento, integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de matéria-prima e produtos acabados. Dessa maneira, este estudo teve como objetivo avaliar os processos logísticos adotados por uma indústria alimentícia de animais, situada no Território do Recôncavo da Bahia, no município de Castro Alves. Nessa perspectiva, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa do tipo exploratória, em que, através de entrevistas semiestruturadas, buscou-se alcançar os objetivos geral e específicos. Percebeu-se que a empresa pesquisada não dispõe de área física adequada para manter estoques mais seguros de matéria prima e produtos acabados, o que vem causando problemas nos

PALAVRAS-CHAVE:

Processo Logístico. Custos. Organização.

demais processos, principalmente o de abastecimento e de distribuição. Com isso, a atividade de armazenagem, localizada no processo de logística interna, pode ser considerada como uma das áreas mais críticas dentro do processo organizacional da empresa, necessitando, assim, de um estudo de ampliação e ou otimização, pois o nível de estoque adequado é de fundamental importância para a gestão de uma organização, por agregar valor e fortalecer os laços entre fornecedor, empresa e clientes.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente em constantes mudanças socioeconômicas e um cenário altamente competitivo, em que as organizações estão inseridas, surge a preocupação das empresas em oferecer melhor desempenho e qualidade nos produtos ofertados. Uma forma de atender de maneira eficiente e eficaz às expectativas e satisfação dos clientes é através do processo logístico, que abrange uma cadeia que tem como missão colocar os produtos ou serviços certos, no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas.

As organizações existem desde séculos passados, cresceram e se desenvolveram ao longo dos anos, tendo sempre como propósito, produzir produtos e serviços de qualidade de modo a satisfazer as necessidades do consumidor e do mercado, principalmente porque as pessoas possuem preferências cada vez mais exigentes. A área funcional de logística exerce forte influência para o bom desenvolvimento dos processos organizacionais, pois, está diretamente ligado, desde o bom gerenciamento dos *inputs*, até a obtenção de quantidade e qualidade dos *outputs*.

Dessa forma, o processo logístico para as empresas é uma das áreas mais importantes, pois é responsável pelo gerenciamento, integração de informações, transporte, estoque, armazenamento e manuseio de materiais e produtos. Sendo assim, a logística é considerada um conjunto de quatro processos básicos: abastecimento, interna, distribuição e reversa.

Segundo Novaes (2007), os processos logísticos vêm sendo utilizados há muito tempo, inicialmente ligados às operações militares, pois ao decidirem avançar com suas tropas, os generais precisavam ter sobre suas ordens uma equipe para coordenar o deslocamento, na hora certa, de munições e equipamentos para o campo de batalha, tornando-se uma atividade estratégica para as operações militares. No âmbito empresarial, inicialmente, a logística era confundida apenas com o transporte e armazenamento dos produtos, hoje é o ponto nevrálgico da cadeia produtiva integrada, procurando atuar de acordo com o moderno conceito de SCM – Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento).

A Logística de abastecimento está ligada diretamente ao processo de compra de materiais, controle de estoque, armazenagem e transporte desde a fonte fornecedora até a empresa responsável pelo processo produtivo ou de distribuição. Já a interna é responsável pela movimentação, acondicionamento e deslocamento dos produtos acabados dentro das dependências da empresa ou interplantas, para que estejam disponíveis para logística de distribuição que disponibilizará os produtos nos pontos de acesso para o consumidor final. Já na logística reversa, tem-se um processo no qual os resíduos gerados a partir do consumo desses produtos serão adequadamente reaproveitados em seu ciclo produtivo ou para outra destinação, evitando assim impactos ao meio ambiente.

Esse trabalho teve como objetivo geral avaliar os processos logísticos adotados por uma indústria alimentícia de animais, localizada no Território do Recôncavo Baiano. De forma específica, pretendeu-se mapear o processo logístico da empresa, identificando os possíveis problemas existentes e sugerir mudanças que visam sanar os problemas identificados e melhorar os resultados pretendidos.

Assim, notou-se que o processo logístico vem abrangendo uma enorme escala dentro dos negócios propostos pelas organizações, partindo desde os altos custos de produção e transporte até a chegada dos produtos ao consumidor final, estando, portanto, diretamente relacionada com a satisfação e as necessidades dos clientes. Desse modo, as empresas estão buscando se desenvolver e se posicionar diante das constantes mudanças propostas pelo mercado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

As empresas estão vivenciando uma era de constantes mudanças no ambiente organizacional em que estão inseridas e, para se posicionar nesse mercado totalmente competitivo, muitas delas estão investindo no processo logístico. Atualmente, esta é uma das estratégias competitivas mais importantes para o sucesso das empresas, principalmente pelo fato de ter como objetivo atender às necessidades dos clientes, no menor tempo, de maneira eficaz e com o menor custo possível para as organizações.

A palavra logística nasceu na França, no século XVIII, proveniente do verbo *loger*, que significa alojar, prover. Sua origem está atrelada às operações militares que tratavam do serviço de apoio à guerra como: suprimento e transporte do material bélico. (ABEU, 2010, apud SILVA, 2012, p.11)

Segundo LAROUSSE (2001, p.610), “a logística parte da arte da guerra que visa a garantir provisões, transporte, alojamento, hospitalização aos efetivos militares em operação”. Deste modo, percebe-se que ao longo dos séculos, a logística já demonstrava a sua importância, mesmo que de maneira auxiliar, sem a percepção por parte dos seus dirigentes de que ela poderia ser utilizada de maneira estratégica.

Alves e Santos (2013), acreditam que a logística é uma área de grande significância para as empresas, pois é difícil imaginar este mundo globalizado e competitivo e que busca melhoria contínua sem o suporte das atividades logísticas. Já para Silva (2012), a logística envolve desde a compra de matéria-prima para a produção e armazenagem dos produtos, englobando todas as informações necessárias para que o processo interno e externo ocorra de maneira satisfatória.

A logística para as organizações, neste contexto, caracteriza-se como de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades organizacionais, partindo desde o abastecimento da matéria prima até a entrega de produtos acabados. De acordo com Ballou (2006), o processo logístico trata desde o planejamento, implantação e controle dos pedidos de compra de mercadorias e serviços de modo eficiente e eficaz, tendo interligadas todas as informações que lhe são necessárias para atender às exigências satisfatórias da empresa e do cliente final.

Nesse contexto, a logística é uma das áreas mais importantes e estratégicas, pois é responsável pelo gerenciamento, integração de informações, transporte, estoque, armazenamento e manuseio de materiais e produtos. Sendo constituído de um conjunto de quatro processos básicos: logística de

abastecimento, logística interna, logística de distribuição e logística reversa.

Dessa forma, para que o sucesso organizacional aconteça de forma satisfatória é necessário que todos os processos estejam interligados e sejam eficientes, possibilitando a sustentabilidade da cadeia de suprimentos que garantirá o sucesso de todas as organizações envolvidas com a satisfação dos clientes.

2.1 A FUNCIONALIDADE DA CADEIA DE SUPRIMENTO

A Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain – SC*) é de fundamental importância para o crescimento de qualquer empresa que produz bens e serviços. De acordo com Chopra e Meindl (2003), a cadeia de suprimento engloba todas as etapas envolvidas, direta ou indiretamente, no pedido feito por um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas produtores e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os clientes finais. Já para Parra e Pires (2003, p. 5), “a cadeia de suprimentos abrange o fluxo de materiais e informações desde a fonte de matéria prima até a entrega do produto acabado ao consumidor final”.

Assim podemos definir cadeia de suprimentos como:

Um conjunto de atividades funcionais “transporte, controle de estoque entre outros”, que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agregam valor ao consumidor (BALLOU, 2006, p. 9).

Para Pires e Neto (2010), uma cadeia de suprimentos (*Supply Chain – SC*) engloba todos os processos, envolvendo desde os fornecedores até os clientes, ligando todos os elos da empresa, desde a parte inicial da matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado. Para Novaes (2007), a cadeia de suprimentos é a ligação entre fornecedores e indústrias, partindo da fase final clientes, para os iniciais fornecedores, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor.

A cadeia de suprimentos refere-se ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores desejarem. Seu gerenciamento está ligado à administração de fatores que variam de acordo com o tipo de negócio em que cada empresa atua (BERTAGLIA, 2005, apud, SILVIA 2012, p. 27).

A junção estratégica das organizações para gerir toda cadeia de suprimentos, consiste em alinhar todas as etapas do processo de negócios, assim as empresas, de maneira organizada, podem observar a entrada de seus insumos para produção e a saída de seu estoque (produto acabado), agregando assim valor ao produto.

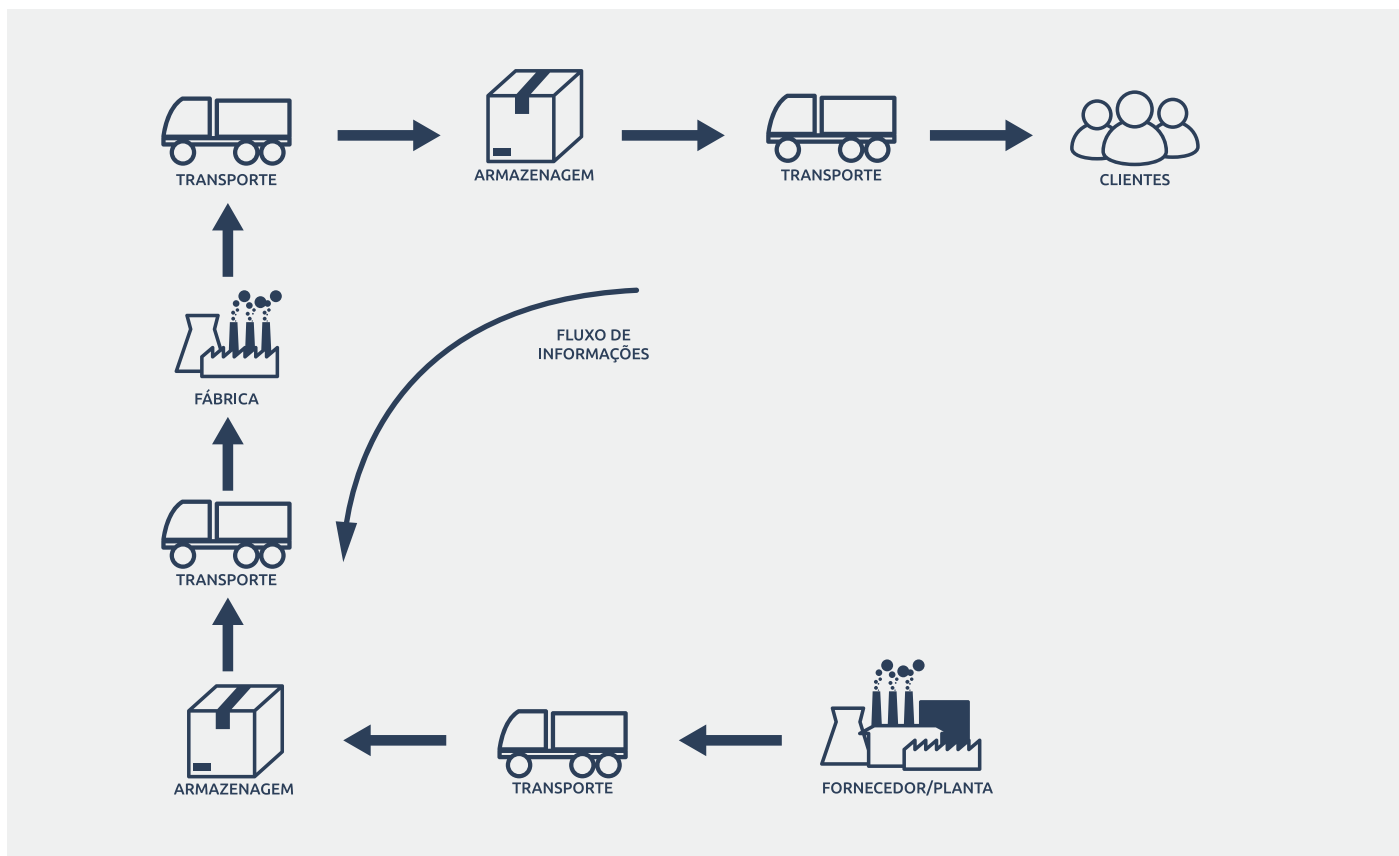


Figura 1 - Cadeia de suprimentos das empresas.

Fonte: Adaptado de Ballou (2006, p. 30).

A Figura 1 retrata como é formada a cadeia de suprimento das empresas, partindo do fornecimento da matéria-prima até o cliente final. Deste modo, observa-se que, além da existência dos fluxos financeiros e de recursos, a cadeia de suprimentos também necessita do fluxo de informações para que ela possa obter o máximo de coordenação possível entre os seus participantes, evitando assim a ocorrência de problemas quanto à demanda de materiais e o aumento dos custos.

Para Arnold (2009), há muitos fatores importantes na cadeia de suprimentos tais como: a cadeia de suprimento inclui todas as atividades e processos necessários para fornecer um produto ou serviço a um consumidor final; qualquer número de empresa pode ser ligado em uma cadeia de suprimento; um cliente pode ser um fornecedor de outro cliente de modo que a cadeia total possua muitas relações do tipo fornecedor-cliente; embora o sistema de distribuição possa dar-se diretamente do fornecedor para o cliente, dependendo dos produtos e dos mercados, poderá também conter diversos intermediários (distribuidores), como atacadistas, depósitos e varejistas; e produtos ou serviços geralmente fluem de um fornecedor para o consumidor, enquanto demanda e projetos geralmente fluem de um cliente para fornecedor.

Observa-se que, conforme citado pelo autor, embora os sistemas sejam diferentes de organização para organização, os elementos básicos são os mesmos: suprimento, produção e distribuição. Assim, o nível de importância dado a cada uma, depende dos custos desses três elementos.

Para Guerreiro et al (2011), o objetivo da cadeia de abastecimento é contribuir com as necessidades dos clientes de maneira eficaz para que se tenha sempre clientes satisfeitos. Se as organizações conquistam seus clientes, o lucro para a empresa é garantido, pois os clientes acabam se fidelizando com os produtos ou serviços oferecidos.

Dessa forma, a cadeia de suprimentos deve ser vista pelas organizações como o gerenciamento

de uma rede interligada entre as empresas, que permite obter vantagem competitiva no fornecimento de produtos ou serviços, independente do lugar onde estejam, buscando sempre o alinhamento umas com as outras para o atendimento dos pedidos, na hora certa, na qualidade desejada e um custo acessível para a empresa.

2.2 A NECESSIDADE DE INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

Os processos logísticos, dentro de uma organização, correspondem a todas as atividades necessárias para a entrega de um produto ou serviço aos clientes, pois é constituído por diversas atividades que através de um bom gerenciamento pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva para a empresa, além da busca pela integração interna e externa, buscando atender às necessidades de movimentar informações, produtos e materiais de forma mais rápida, confiável e segura.

Segundo Arbace et.al. (2006) apud Silva (2012), os processos logísticos possuem muita importância para o funcionamento da empresa e também de seus fornecedores. A logística é representada por um macroprocesso, formado por quatro processos básicos, sendo eles: logística de abastecimento, logística interna, logística de distribuição e logística reversa.



Figura 2 - Processos Logísticos

Fonte: Lacerda, 2002 citado por ADLMAIER; SELLITTO, 2007.

Conforme a Figura 2, podemos observar que o fluxo de materiais é formado pelos quatro processos logísticos, sendo que os materiais novos passam, inicialmente, pelo canal direto, composto pelo suprimento, produção e distribuição, que em seguida após o consumo, retornam pelo canal logístico reverso para serem reaproveitados, iniciando assim o seu fluxo na condição de materiais reaproveitados.

2.2.1 Logística de Abastecimento

A logística de abastecimento pode ser vista como o conjunto de atividades utilizado pelas empresas relacionadas à aquisição de materiais junto aos fornecedores, buscando a integração entre

transportes e fornecedores com o objetivo de obter uma maior eficiência no ressuprimento, bem como o fortalecimento do poder de compra e redução dos custos para a administração de bens e serviços. No entanto, para que haja uma melhor interação entre os envolvidos, a comunicação é de fundamental importância para que se tenha um abastecimento de maneira eficaz. Dessa forma, para Moura (1997, p. 9):

A logística de abastecimento tem base na efetividade, ou seja, eficiência com eficácia, dos fluxos de materiais, informações e dinheiro, visando agregar valor para o consumidor final no atendimento de suas necessidades e expectativas, e dentro da cadeia de abastecimento a armazenagem é uma importante ferramenta para o atendimento com efetividade à gestão e à armazenagem.

De acordo com Ballou (2006), a logística de abastecimento engloba todas as atividades realizadas na aquisição de materiais necessários para a produção ou distribuição de produtos, utilizando de métodos como armazenagem, movimentação, estocagem, transporte e fluxo de informações. Desta forma, a logística de abastecimento possui como subprocessos a armazenagem e o transporte.

2.2.2 Logística Interna

Por possuir uma importante e indispensável interligação com os outros processos logísticos, a logística Interna é, dentre os outros, o processo que necessita uma maior atenção, principalmente pelo seu apoio ao processo produtivo e controle dos estoques, etapas estas que se forem realizadas de forma ineficientes geram transtornos e custos desnecessários à organização.

Para Porter (1989), apud Souza (2012), a logística interna é considerada como atividades associada ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como movimentação de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

Já para Silva (2012), a logística interna contempla todas as atividades realizadas no suporte logístico para a produção, envolvendo todo o fluxo de materiais e componentes na aquisição dos insumos até a entrega dos produtos acabados para a logística de distribuição. Souza (2012) argumenta que a logística interna refere-se a todo o processo de recebimento, guarda, controle e distribuição dos materiais utilizados dentro de uma organização.

Ainda para Souza (2012), as principais características da logística interna são: a) **Atendimentos aos funcionários** – responsável pelo atendimento dos recursos materiais utilizados dentro da organização; b) **Otimização das Tarefas** – permite a redução do tempo entre as tarefas desenvolvidas pelos funcionários da organização através da eliminação de espaços e entrega na quantidade ideal; e c) **Integração dos demais setores da organização** – A partir do momento em que há necessidade do levantamento dos recursos materiais utilizados em cada um dos setores da organização, propiciando, dentro dos limites, a padronização desses recursos, a logística interna aproxima os setores discutindo a aplicação e o uso dos produtos deles na execução de suas tarefas.

Diante disso, a logística interna é um dos elementos fundamentais para facilitar o processo de Movimentação e Armazenagem de Materiais, pois um sistema logístico interno bem estruturado,

é, atualmente, uma necessidade real de grande parte das empresas dos diversos setores, através do qual elas procuram disponibilizar seus produtos e serviços em nível adequado através de sua demanda.

Desta forma, o gerenciamento de materiais é de fundamental importância para o bom desempenho econômico e financeiro das organizações. De acordo com Moura (2005), a movimentação de materiais envolve todo o processo desde a entrada de mercadorias na organização, localização, posicionamento e distribuição de materiais, facilitando a movimentação, até a estocagem e saída das mercadorias.

Ballou (2006) afirma que o estoque para as empresas é indispensável para um bom desempenho das atividades, visto que, havendo a existência de um estoque dentro da organização, o risco de não atender a um cliente é mínimo, pois o estoque é um bem da empresa que será utilizado para atender demandas futuras, estando a empresa protegida de algum imprevisto que venha a acontecer com o processo ou a procura pelos produtos.

A movimentação de materiais está inserida dentro de qualquer processo organizacional tornando-se um ponto chave, pois além de ter representatividade no custo total dos produtos possui uma ligação direta com a qualidade dos produtos. Logo, quando bem administrado passará a trazer grande competitividade para a empresa (MOURA, 2005).

Para que haja uma excelente movimentação e a otimização dos espaços, é também necessário que o layout seja bem planejado, levando em consideração o tipo de processo e as características da empresa. O layout de uma empresa representa o espaço físico da mesma, onde estão organizados as máquinas, equipamentos, ferramentas, produtos e mão-de-obra. Uma empresa que tem um layout bem definido pode atuar positivamente reduzindo assim os seus custos. Entretanto, se for mal projetado poderá encadear sérios problemas.

Ballou (2006) aponta que o layout de uma empresa pode ser reformulado conforme as necessidades de movimentação de materiais. Se uma determinada empresa percebe que um determinado produto que está armazenado está tendo baixa rotatividade, é preciso fazer uma análise, visto que, caso seja necessário, deve-se reformular o layout para que não gere altos custos com estoque.

Assim, a logística interna é responsável direta pela cadeia de valor de uma empresa quando busca desenvolver os processos internos ligados às atividades de infraestrutura, do layout de distribuição interna da empresa, atividades primárias de apoio, tais como estoques mínimos, entrega dos materiais nos locais de utilização e atividades ligadas à produção, para que o produto final esteja no tempo programado, em quantidade e com qualidade, utilizando o mínimo de capital possível.

2.2.3 Logística de Distribuição

A logística de distribuição vem sendo uma das áreas dentro das organizações com maior índice de investimento por parte das empresas, pois, atender os clientes no lugar certo e no tempo certo vem sendo uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas. Essa nova realidade surge da necessidade de produtos ou serviços estarem sempre à disposição, uma vez que o prazo de entrega passou a ser fator essencial na hora da compra e estratégia empresarial para se manter no mercado.

Segundo Arbache (2009), apud Ferreira e Valente (2013), o setor de distribuição das empresas é considerado como fator estratégico. Onde colocar os produtos nos armazéns depende da cadeia de suprimentos, que pode ser dividida em duas etapas: distribuição de matéria-prima e produtos acabados. Estas etapas precisam buscar o máximo de eficiência, pois, quando mal administradas, podem gerar custos excessivos para a organização.

A distribuição, para Ferreira e Valente (2013), é considerada um setor muito importante para o meio empresarial, pois, a depender do ramo de atividade, pode corresponder a 80% de todos os seus custos. Dessa forma, quando a distribuição de uma empresa é bem administrada, pode ser o diferencial competitivo e tornar-se um setor estratégico, visto que é o processo da logística que atende diretamente com as expectativas do cliente em nível de eficiência e eficácia.

2.2.4 Logística Reversa

A Logística Reversa é um tema relativamente novo, se tornando de grande importância dentro do ambiente organizacional, influenciando e ganhando cada vez mais espaço nas discussões e decisões para a preservação do meio ambiente. Silva (2012) relata que a logística reversa, para diversas organizações, ainda é um assunto pouco explorado. Ela se dá quando as empresas fazem a coleta de resíduos dos seus produtos após o seu consumo ou destinam um fluxo reverso para que estes possam ser colocados em locais apropriados, bem como o tratamento correto dos seus rejeitos de fabricação.

Desta forma, a logística reversa tem como objetivo, reduzir a poluição ao meio ambiente e os desperdícios de insumos, assim como a reutilização e reciclagem de produtos. Ballou (2006) expressa de maneira clara que as organizações que possuem canal logístico reverso devem administrá-lo igualmente se administra o canal logístico direto; e conclui: “A vida de um produto, do ponto de vista da logística, não se encerra com a entrega ao consumidor. Produtos tornam-se obsoletos, danificados ou inoperantes e são devolvidos aos seus pontos de origem para conserto ou descarte”(BALLOU, 2006, p.29).

Segundo o Conselho de Logística Reversa do Brasil (CLRB, 2011), a Logística Reversa planeja, opera e controla o fluxo físico e de informações, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo. Isso é feito por meio de Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, de prestação de serviços, de imagem corporativa.

Nos termos do Decreto Federal nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010, a logística reversa é caracterizada como:

Art. 13. A logística reversa é o instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado pelo conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. (BRASIL, 2010).

Assim, a logística reversa dentro das organizações é a área da logística empresarial que fecha o ciclo dos fluxos logísticos empresarial tradicionais da chamada logística direta: de suprimentos,

internos à organização e de distribuição de mercadorias na direção do mercado; ocupando-se com os diversos fluxos de retorno de mercadorias, sob a forma de produtos de pós-venda ou de pós-consumo.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi pautada por um conjunto de técnicas e procedimento, através dos quais, foi estudada e analisada a realidade do processo em questão: “O processo logístico como estratégia empresarial: estudo de caso em uma indústria alimentícia de animais”. Seus objetivos foram alcançados através de uma abordagem exploratória, pois, segundo Gil (2002, p.41), a pesquisa do tipo exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa, na qual compreende-se como um conjunto de diversas técnicas interpretativas que pretendem delinear e interpretar os elementos de um emaranhado de significados, tendo como finalidade explicar e anunciar os diferentes componentes entre teoria e prática.

Foi fomentada também pelo procedimento do estudo de caso, o qual segundo Gil (2002, p. 54) “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo [...], [...]que permite seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Nessa perspectiva, foram levantadas informações através de entrevista semi-estruturada sobre os quatro processos logísticos: logística de abastecimento, logística interna, logística de distribuição e logística reversa. Foram analisadas as informações acerca do desempenho das atividades e as dificuldades enfrentadas em cada processo, o que permitiu realizar um diagnóstico acerca do sistema logística como um todo, e discutir os seus impactos nos objetivos e estratégias organizacionais.

A pesquisa foi realizada na fábrica Pratigi Alimentos S/A, empresa localizada às margens da Rodovia BA- 493, no km 10, Zona Rural do município de Castro Alves-BA. Atualmente, a mesma atua nos segmentos de Aquicultura e Petfood, tendo como missão, gerar desenvolvimento sustentável em longo prazo, a partir da inovação e eficiência operacional na produção de alimentação animal, integrando sinergicamente cadeias produtivas saudáveis.

Para o desenvolvimento da referida pesquisa, foram compartilhadas as experiências dos colaboradores dos seguintes setores:

- Setor de compras: responsáveis pelo abastecimento das matérias-primas;
- Setor de estoque: responsáveis pelo estoque de matérias-primas e produtos acabados;
- Setor de vendas: responsáveis pela venda dos produtos acabados.
- Setor de expedição: responsáveis pela expedição dos produtos acabados.

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu pelo fato dos mesmos serem os responsáveis por desempenharem as atividades dos quatro processos logísticos, ambientes de estudo da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

¹Fonte: Site da Pratigi Alimentos: <http://www.pratigialimentos.com.br>

Neste capítulo, foram discutidos e analisados os resultados encontrados através das entrevistas aplicadas junto aos quatro colaboradores do quadro de funcionários da empresa e um terceirizado, que presta serviço dentro da empresa em estudo no setor de expedição e é responsável pela gestão do transporte dos produtos acabados.

4.1 Fluxograma dos processos logísticos da Pratigi

A partir da pesquisa exploratória, foi possível desenvolver o fluxograma logístico da empresa PRATIGI (Figura 4), que se inicia com o recebimento dos pedidos dos seus vendedores e é finalizado com a distribuição das mercadorias para o cliente final, tendo em vista que na pesquisa não identificamos o retorno dos resíduos do pós-consumo, que será discutido no tópico 4.6.

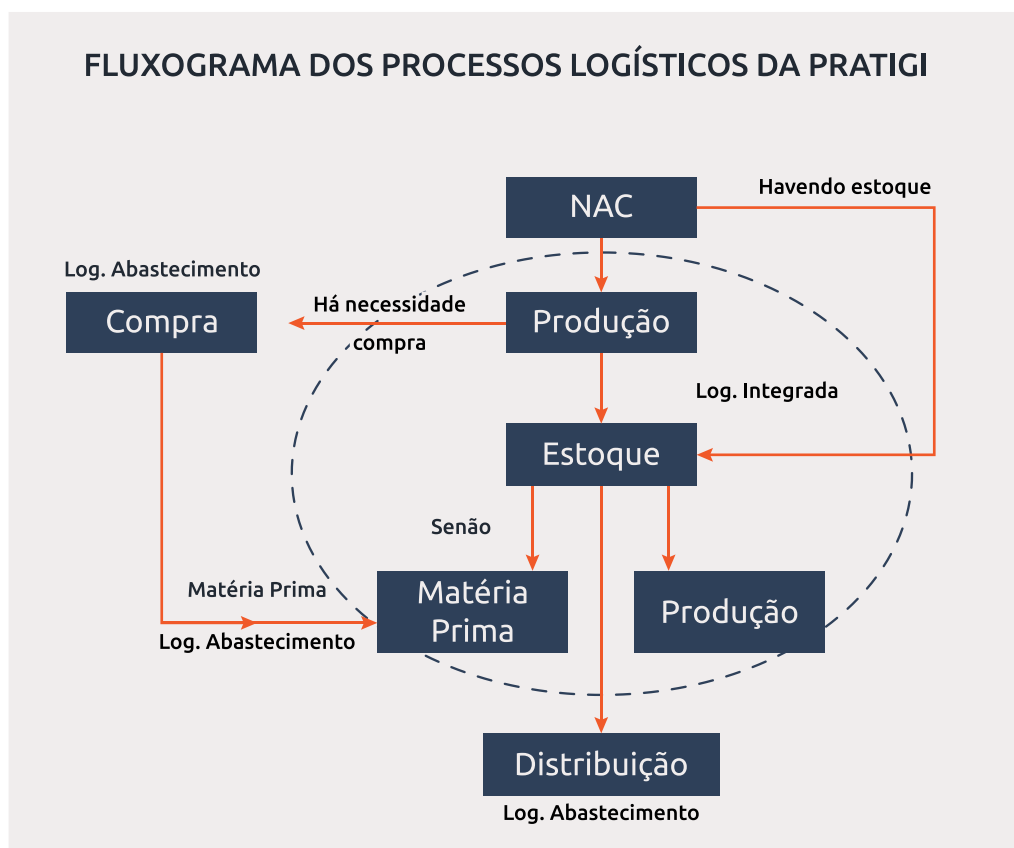


Figura 3 - Fluxograma dos processos logísticos da Pratigi

Fonte: Elaborado pelo autor

O Núcleo de Apoio aos Clientes (NAC) tem o papel de receber os pedidos dos vendedores externos e internos, realizando, após essa etapa, a programação dos pedidos a serem carregados e o envio destes para o setor de produção, para as providências necessárias quanto à fabricação dos produtos.

Na Pratigi, foi identificado que o controle de produtos acabados é feito pela produção, que, a partir da programação dos pedidos, informa ao NAC essa disponibilidade para que este possa passar a ordem de carregamento para a logística de distribuição que é a responsável pela entrega dos pedidos. Caso não haja disponibilidade dos produtos em estoque, por algum motivo relacionado com a falta de um determinado insumo, o setor de produção encaminha a necessidade para o

setor de compras, responsável pela logística de abastecimento, a qual tem o papel de realizar a aquisição da matéria prima que está faltando no estoque para a fabricação dos produtos solicitados.

4.2 Área comercial

O departamento comercial da Pratigi Alimentos é identificado como NAC (Núcleo de Apoio ao Cliente), gerido por um profissional responsável por toda equipe vendas.

O NAC tem o apoio da gerência de produtos, e ambos têm a função de planejar as estratégias de vendas; conhecer o seu público alvo; fazer projeções de novos clientes; fazer a análise de mercado e de seu público alvo; fazer a análise da concorrência; dar suporte ao departamento de Marketing, informando o que é preciso para melhorar as vendas; manter e fazer os atendimentos dos clientes; e desenvolver novos produtos.

A partir de uma reestruturação ocorrida na empresa em 2014, quando a distribuição passou a ser terceirizada, é também responsabilidade da área comercial, além do faturamento-emissão de notas fiscais, a gestão dos contratos com as transportadoras e os lançamentos de CTE (Conhecimento de Transporte Eletrônico).

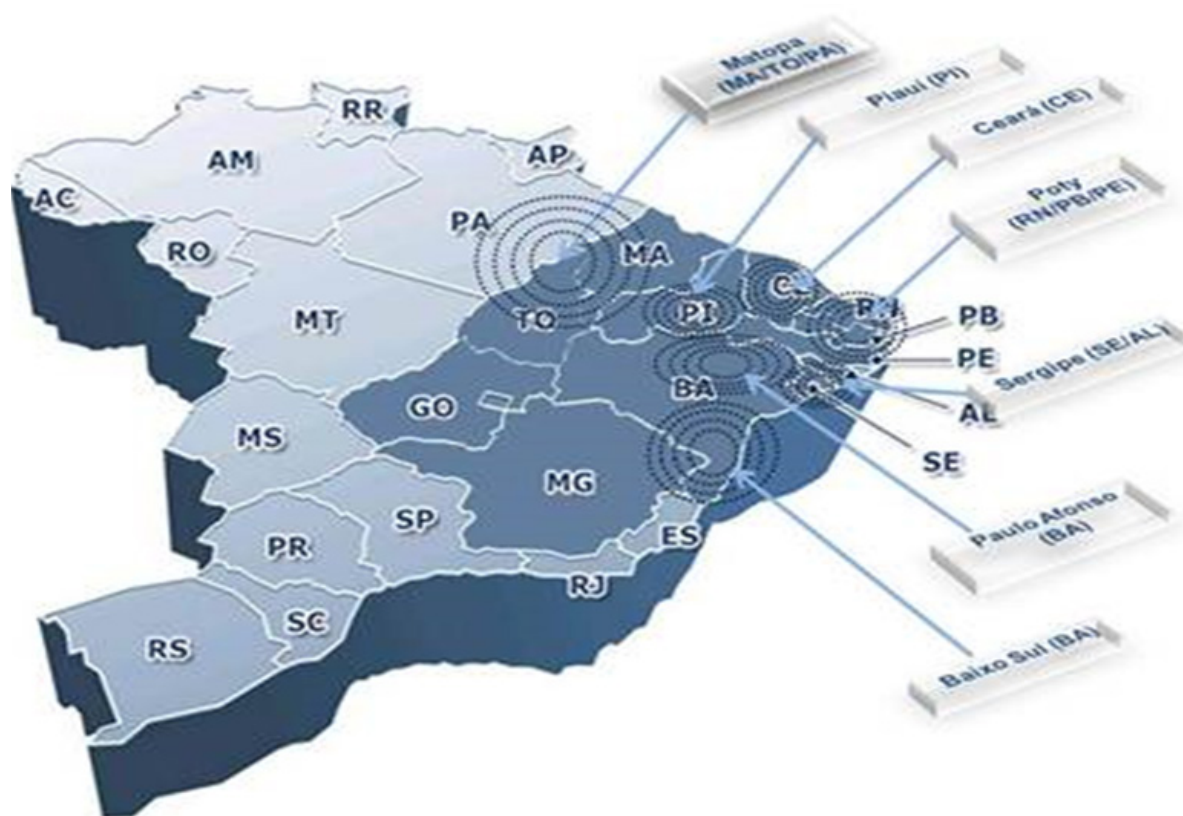


Figura 4 - Mapa de atendimento por Polo

Fonte: Site da Pratigi Alimentos

Conforme a Figura 5, os atendimentos dos clientes da Pratigi Alimentos são divididos por polos, sendo realizados através dos seus gestores, distribuídos em quatro regiões: Baixo Sul, Paulo Afonso, Ceará e Maranhão. Os polos do Piauí e o de Poty são atendidos por um representante comercial pelos vendedores internos respectivamente.

No que se refere aos problemas no atendimento de pedidos, seu principal motivo está na sua capacidade de produção, tendo em vista o crescimento nas vendas nos últimos anos. A sua capacidade máxima de produção atualmente aproxima-se a um volume de 1.500 toneladas/mês, isso para as linhas aquicultura e petfood, principal ramo de comercialização da empresa. Essa ineficiência surgiu após a empresa ter fechado um contrato de produção para a marca Nestlé Purina, tendo em vista que, para este atendimento, a fábrica tem que parar por um determinado período para realizar essa produção, reduzindo os dias de produção da marca.

Frente a essa deficiência em seu atendimento, os gestores de polo tiveram que fazer uma análise da carteira de clientes para identificar quais seriam atendidos, pois a empresa não teria mais condições de atender a todos.

Vale salientar que diante da decisão de assinatura desse contrato com a Nestlé/Purina, a empresa optou por correr o risco de uma possível interrupção, o que geraria perdas tanto financeiras do próprio contrato, quanto da parcela dos clientes próprios que foram perdidos em detrimento do atendimento da produção de outra marca.

Outro problema quanto ao atendimento aos pedidos dos seus clientes é a falta de um espaço físico maior para o estoque de produtos acabados, tendo em vista que poderia estocar uma quantidade maior de produtos da sua marca própria para compensar os dias que estariam produzindo o da marca Nestlé Purina, e, assim, atender a todos os seus clientes.

4.3 Quanto à logística de abastecimento

A pesquisa apontou que, durante o processo de aquisição de matéria prima, são feitas cotações com os fornecedores já cadastrados na empresa, considerando-se as condições comerciais de cada um deles. Assim, a decisão da empresa em manter uma variedade de fornecedores torna-se importante para o bom desempenho da organização, diminuindo os riscos da falta de insumos para a organização.

Quanto à localização geográfica dos fornecedores, a empresa trabalha de maneira nacional, tendo a atuação de fornecedores da Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Goiás, Pernambuco, entre outras localidades. Para tanto, a mesma trabalha em seus contratos com um prazo máximo de entrega de trinta dias, fazendo assim um planejamento de estimativa de consumo mensal. Esse distanciamento dos fornecedores apresenta-se como um dos fatores da empresa trabalhar com um estoque elevado, tendo que armazenar grande quantidade, aumentando, conseqüentemente, os seus custos. Isto, entretanto, esbarra nos seus limites de espaço.

Outro fator preocupante identificado na pesquisa é que boa parte dos insumos é adquirida em empresas corretoras, ou seja, terceirizadas e não direto do fabricante, o que tem causado a ocorrência de atrasos na entrega e algumas vezes comprometendo a qualidade do produto. Dificuldades no planejamento e na previsão de vendas foram alguns dos problemas causados pelo atraso e incertezas nas entregas dos insumos.

Para Magrinelli e Ferreira (2010), o setor de abastecimento assume um papel estratégico dentro da empresa. A categorização e o gerenciamento dos fornecedores são assumidos pelo comprador, no qual o processo de pedidos de compra torna-se simplificado e integrado com o processo de abastecimento a fim de melhorar a produtividade. Dessa maneira, é de fundamental importância

que a empresa tenha uma ótima integração com os fornecedores para que não haja atrasos na entrega dos pedidos feitos, ocasionando atrasos na produção e conseqüentemente insatisfação com o consumidor final.

4.4 Quanto à logística interna

A armazenagem de matérias-primas na empresa é feita em filas por tipo de produto, não sendo permitido misturar produtos diferentes em uma mesma fila, respeitando, assim, uma dinâmica de gestão de estoque, de forma que mensalmente os parâmetros são revistos, de acordo com as alterações de produção. Geralmente, os produtos são armazenados em pátios de madeira e estantes porta pátios, sendo transportados por empilhadeiras.

O controle de estoque é feito através do Sistema de Planejamento dos Recursos (ERP), que são sistemas operacionais de TI que reúnem informações de todas as funções da empresa, proporcionando um escopo mais amplo. Os sistemas ERP monitoram a matéria-prima, os pedidos, os cronogramas, os estoques de produtos acabados e outras informações de toda a organização. Desta maneira, as entradas são realizadas através do lançamento das notas e as baixas são realizadas através do lançamento das ordens de produção, onde, através do cadastro de estrutura, é calculada a quantidade de todos os insumos utilizados para determinada produção.

Desta maneira, sendo o estoque um fator de grande importância dentro da organização, é necessário que o mesmo esteja atualizado para que não ocorra uma venda equivocada para um cliente, e com isso possa gerar um desgaste com o mesmo.

A realização de inventários foi outro fator apontado pela empresa, tanto os anuais quanto os cíclicos, feitos mensalmente, que são necessários para a verificação de inconsistências de estoques e possíveis desvios de consumo. Além disso, o controle de perdas e avarias também é efetuado, sendo apurado através do desvio de consumo dentro de determinado período e comparado ao desvio padrão permitido, essas diferenças são também contabilizadas. Desta maneira, o uso do inventário na organização e o controle de perdas e avarias se apresenta como uma prática importante para a gestão de estoque, o que torna as informações mais seguras e precisas.

No entanto, um dos principais problemas identificados durante o processo de logística interna é quanto ao espaço físico utilizado para atender à sua demanda atual de produção, tanto de matéria prima quanto de produto acabado. A pesquisa demonstrou que a capacidade de armazenagem dificulta todos os outros processos logísticos, tendo em vista que bruscas mudanças de programação ou possíveis aumentos repentinos de produção, esbarram na limitação da sua capacidade de armazenagem, o que tem causado impactos significativos em alguns atendimentos de pedidos e as programações de produção.

Desta maneira, a gestão de estoque e armazenagem é considerada a área mais crítica do processo, pois não dispõe de área física necessária para manter estoques mais seguros tanto para as matérias primas quanto para os produtos acabados. Por este motivo, existe uma atenção especial a este processo, em que são realizadas reuniões diariamente entre o setor de Planejamento Controle e Produção de Materiais (PCPM) e setor de Suprimentos, para revisão das necessidades com intuito de evitar parada de produção por falta de insumos, o que vem gerando desgaste e insatisfação dos clientes por não conseguir entregar os produtos conforme programado pela área comercial.

4.5 Quanto à logística de distribuição

A distribuição dos produtos da Pratigi é realizada através de transportadoras, prestadoras de serviços, mediante contratos, tendo em vista que a empresa não possui frota própria de caminhões, sendo todas as entregas contratadas na modalidade CIF, ou seja, o custo e riscos do frete são de responsabilidade do fornecedor, tendo ainda como modal de transporte o rodoviário.

Diante do exposto foi percebido que a empresa não optava em ter uma frota própria, por causa dos altos custos que seriam para adquirir uma frota de caminhões e manter o contrato com motoristas, pois isso iria demandar um alto investimento para a mesma. Para a empresa não é vantajoso fazer a compra desses carros, pois os contratos mantidos com as transportadoras estão suprindo as necessidades no momento, bem como pela localidade dos fornecedores espalhados em diversos estados do Brasil.

O processo logístico de distribuição na empresa Pratigi é feito de acordo com as demandas enviadas pelos vendedores para o setor de Planejamento de Produção e Materiais, que irá a partir da garantia de entrega feita aos clientes, regular a produção para que o carregamento seja feito dentro do prazo estabelecido. O setor de distribuição a partir dessa garantia de produção tem o papel de contratar a transportadora e esse tem 36 horas para apresentar os veículos no pátio da empresa. Como a empresa não tem uma frota própria é de fundamental importância que as transportadoras contratadas mantenham o compromisso com a empresa de enviar os carros quando solicitados, evitando assim que problemas de atraso nas entregas ocorram.

Foi identificado ainda, que um dos principais problemas enfrentados pelo setor de distribuição da empresa é durante a negociação com os prestadores de serviço terceirizados, em sua grande maioria proprietários de caminhões. Para a empresa o serviço de transporte tornou-se uma ferramenta cara para quem paga, mas barata para quem presta os serviços, causando problemas de relacionamento e dificultando a criação de parcerias entre empresas.

A falta de capacidade de armazenamento na logística interna é outro fator que reflete nas questões de relacionamento entre a logística de distribuição e os contratos de transporte, tendo em vista as constantes reclamações por parte desses pela demora no carregamento de produtos acabados e na descarga de matéria prima, ficando muito tempo no pátio e perdendo assim a oportunidade de fazer outros serviços. Essa prática também tem encarecidos os valores dos fretes, pois os contratados estão começando a repassar as perdas em detrimento da demora para a empresa contratante, ou seja, a Pratigi.

4.6 Quanto à logística reversa

Sendo a logística reversa o meio utilizado pelas empresas para evitar que haja descartes de produtos ou embalagens de maneira irregular, diminuindo assim os impactos causados na natureza, foi identificado que a empresa pesquisada não dispõe de um canal logístico reverso que garanta a destinação correta das suas embalagens após o consumo dos seus produtos.

Já para as embalagens de papel e plásticos geradas das matérias primas descartadas pela empresa, foi sinalizado que elas são doadas para uma cooperativa de reciclagem no município de Cruz das Almas-Ba. Os resíduos gerados durante o processo produtivo, por sua vez, são vendidos por um

pequeno valor para a alimentação de animais.

Desta maneira, foi constatado que são poucos os casos de logística reversa encontrados dentro da empresa, em relação aos produtos comercializados, existindo apenas em casos de retorno de produtos por motivos de avarias ou perdas, ou aqueles cujo prazo de validade é curto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas direcionadas ao estudo da logística, foi possível perceber que as empresas estão vivendo em um mercado extremamente competitivo, onde elas têm buscado se destacar diante dos seus concorrentes, adotando assim a eficiência nos processos logísticos, pois é através dela que as organizações ofertam seus produtos e serviços, procurando se adequar às necessidades e expectativas dos clientes e, com isso, conquistar seu espaço nesse mercado tão desafiador.

Para que isso aconteça de forma satisfatória, é necessário que a logística esteja bem planejada, pois ela está envolvida em todos os departamentos de uma empresa, partindo desde o planejamento, implantação e aquisição de matéria prima até a entrega do produto acabado ao consumidor final. Desta maneira, é necessário que todos os departamentos devam agir de forma integrada, onde os colaboradores busquem sempre interagir de forma positiva entre os setores, buscando sempre aumentar o lucro e reduzir os custos.

Neste contexto é que a referida pesquisa teve como propósito avaliar o processo logístico como uma estratégia empresarial, fazendo o diagnóstico de todos os processos logísticos, identificando seus potenciais e deficiências. Dessa forma, após a análise dos dados encontrados, chegou-se à conclusão que a organização pesquisada tem seu maior gargalo na logística interna, pois ela não dispõe de uma área física adequada para manter estoques mais seguros, e que atendam a um volume maior de compra que mantenha assim um estoque de matéria prima suficiente ao atendimento da demanda de produção. A falta de espaço foi também percebida para o estoque de produtos acabados, ocasionando problemas quanto ao atendimento de pedidos aos clientes. Tendo em vista os aspectos observados e encontrados, é de fundamental importância e necessidade, que a empresa pesquisada comece a colocar no seu planejamento a ampliação da estrutura física para os estoques de matéria prima e produtos acabados, pois foram às áreas mais críticas encontradas dentro da organização. Diante disso, foi constatado que a empresa dispõe de uma grande área, onde podem ser construídos os galpões dos quais a mesma necessita para solucionar os problemas encontrados pela logística interna por falta de espaços físicos para armazenagem de seus produtos comercializados, podendo, assim, alavancar suas vendas, gerando cada vez mais lucro para a organização.

Com isso, as questões de armazenagem podem ser consideradas como uma das áreas mais críticas dentro do processo organizacional da Pratigi Alimentos, para a qual deve ser direcionada uma atenção especial, pois um estoque adequado é de fundamental importância para a gestão de uma organização, por agregar valores e fortalecer os laços entre fornecedor, empresa e clientes.

REFERÊNCIAS

Adlmaier, D.; Sellitto, M. A. **Embalagens retornáveis para transporte de bens manufaturados: um estudo de caso em logística reversa.** Produção, v. 17, n.2. 2007.

ALVES; J. A.; SANTOS, A. P. dos; Logística Lean para redução dos efeitos da variação da demanda no abastecimento de linhas de produção. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.8, n.1, p.53-66, 2013.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais:** tradução Celso Rimoli, Lenita R. Estevas. – 1. ed. – reimpr. – São Paulo Atlas, 2009.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial;** tradução Raul Rubenich. – 5.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 7.404, de 13 de dezembro de 2010.** Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de logística Reversa, e dá outras providências. Diário Oficial [da Republica Federativa do Brasil], Brasília, p. 1, 23 dez. 2010. Seção 1. Ed Extra.

CHOPRA, S.; MEINDL, P.; **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Trad. Claudia Freire; rev. Paulo Roberto Leite. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CLRB, Conselho de Logística Reversa do Brasil. Logística Reversa. 2011. Disponível em:< <http://clrb.com.br/site/clrb.asp>>. Acesso em Setembro, 2015.

FERREIRA, R.U; VALENTE, M. C. de O. **Logística enxuta: distribuição com base na técnica lean thinking;** November 17- 20, Porto, PORTUGAL I Word Congres on Systems Engineering and Information Technology. 2013

GUERREIRO, R; BIO, S. R; MENDEL, S. F. **Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo com empresas brasileiras.** Advances in Scientific and Applied Accounting. São Paulo, v.4, n.1, p.73-100, 2011

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 4. ed . São Paulo: Atlas, 2002.

LARROUSSE, Ática: **Dicionário da Língua Portuguesa** – Paris: Larousse / São Paulo: Ática, 2001.

MAGRINELLI, R. M.; FERREIRA, F. S. A importância da logística: um estudo de caso de um escritório de advocacia de Palmital (SP). **Revista Hóros**, v.4, n.1, 2010.

MOURA, Reinaldo A. **Manual de logística** – armazenagem e distribuição física, volume 2. São Paulo: IMAM, 1997.

MOURA, Reinaldo A. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. 5ª. ed. São Paulo: IMAM, 2005.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 6ª reimpressão.

PARRA, P. H.; PIRES, S. R. I. Análise da Gestão da Cadeia de Suprimentos na Indústria de Computadores. **Gestão e Produção**, v.10, n.1, p.1-15, 2003.

PIRES, S. R. I.; SACOMANO NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Produção**, v.20, n.2, p. 172-185, 2010.

SILVA, A. F. da. **Fundamentos da Logística**. Curitiba: Livro Técnico, 2012. 120 p.

SOUZA, P. T. de, Logística Interna: O princípio da logística organizacional está na administração dos recursos de materiais e patrimoniais (ARM) – **Revista Científica Fac Mais**, Volume. II, Numero 1. Ano 2012/2º Semestre.