

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Thiago Guterres Rodrigues de Andrades

**ANÁLISE COMPARATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS NA
ENTREGA DE PRODUTOS DE UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL**

Porto Alegre

2011

Thiago Guterres Rodrigues de Andrades

**ANÁLISE COMPARATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS NA
ENTREGA DE PRODUTOS DE UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL**

**Trabalho de Conclusão apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2011

Thiago Guterres Rodrigues de Andrades

ANÁLISE COMPARATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS NA ENTREGA DE PRODUTOS DE UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL

Trabalho de Conclusão apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Ângela Freitag Brodbeck – EA/UFRGS

Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz – EA /UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre me incentivou a estudar, em especial à minha mãe, Luisa, e minhas irmãs, Isabela e Denise, as quais eu tanto amo e que me apoiaram no processo de minha educação desde a infância até os dias atuais. Sem elas, com certeza as coisas seriam muito mais difíceis.

A minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz, pela dedicação, paciência e atenção despendidas ao longo da elaboração do trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e aos seus colaboradores, que contribuem para que essa instituição se mantenha com um alto nível de excelência.

Aos meus amigos, que tenho desde o colégio, e hoje são verdadeiros irmãos para mim.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

“A Utopia está lá no horizonte.
Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos.
Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos.
Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei.
Para que serve a Utopia?
Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.”
(Eduardo Galeano)

RESUMO

Este estudo apresenta um olhar sobre uma pequena distribuidora do setor têxtil. Objetiva compreender melhor como funciona o planejamento logístico, de sua distribuição física e de seus custos, através de um estudo de caso, associado a uma pesquisa qualitativa, em que foram empregadas as técnicas de observação participante, entrevistas e coleta de dados. Apresenta e explora teorias e conceitos das áreas de logística, transportes e custos e os experimenta no estudo de caso. Verifica as estratégias utilizadas pela organização, como ela se enquadra com os conceitos abordados e quais são os resultados que ela apresenta a partir de suas decisões.

Palavras-Chave: custos logísticos; logística integrada; planejamento; transporte.

ABSTRACT

This paper presents a look into a little textile distributor. It intends to comprehend how does the logistic planning of its physical distribution and its costs works. For this, it uses a case study associated to a qualitative research, in which has been made use of techniques of participant observation, interviews and data collection. The paper explores theories and concepts of the logistic, transports and costs areas and experiment them in the case study. It verifies the strategies utilized by the organization, how does it fits within the breached concepts and which are the results showed from its decisions.

Key-words: logistic costs; integrated logistic; planning; transport.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Triângulo da Logística.....	18
Figura 2 – Fluxo do Planejamento Logístico.....	29
Figura 3 – Um processo para desenvolver a visão participativa.....	30
Figura 4 – Caracterização de um distribuidor.....	43
Figura 5 – Estrutura Burocrática Simples da Cia da Meia	45
Figura 6 - Regiões de atuação Cia. Da Meia.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Regiões de atuação Cia. da Meia.....	46
Tabela 2 - Faturamento Cia. da Meia – 2010 e 2011-11-20.....	51
Tabela 3 – Faturamento Previsto 2011.....	52
Tabela 4: Faturamento do Período (2010-2011). Agosto, setembro e outubro.....	59
Tabela 5: Valor dos pedidos entregues por regiões.....	60
Tabela 6: Custos Logísticos.....	61
Tabela 7: Custos de entrega própria.....	62
Tabela 8: Custos de entrega terceirizada.....	62
Tabela 9: Percentual de entrega terceirizada.....	64
Tabela 10: Percentual de entrega própria.....	64
Tabela 11: Percentual de distribuição própria sobre os produtos entregues.....	64
Tabela 12: Percentual de distribuição de PSL sobre os produtos entregues.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD -	Centro de Distribuição
CLM -	Council Logistics Management
ILOS -	Instituto de Logística e Supply Chain
JIT -	Just-in-time
MRP -	Material Requirement Planning
PCP -	Planejamento e Controle da Produção
PIB -	Produto Interno Bruto
PR -	Paraná
PSL -	Prestadores de Serviços Logísticos
REFAP -	Refinaria Alberto Pasqualini
RS -	Rio Grande do Sul
SC -	Santa Catarina
SP -	São Paulo
UFRGS -	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
ULBRA -	Universidade Luterana do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
1.5 ESTRUTURA.....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 LOGÍSTICA.....	17
2.2 LOGÍSTICA INTEGRADA	18
2.3 TRANSPORTE.....	21
2.3.1 Transporte próprio	22
2.3.2 Transporte terceirizado.....	23
2.4 MODAIS.....	25
2.4.1 Ferroviário	25
2.4.2 Rodoviário	26
2.4.3 Aéreo.....	26
2.4.4 Hidroviário	27
2.4.5 Dutoviário	27
2.5 PLANEJAMENTO LOGÍSTICO.....	28
2.5.1 Custos estratégicos	30
2.5.2 Custos logísticos	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	37
3.1.1 Métodos	37
3.1.2 Técnicas	41
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	48
4 RESULTADOS	50

	11
4.1 ANÁLISE GERAL.....	50
4.1.1 Empresa e a concorrência.....	54
4.1.2 Empresa e autores.....	55
4.1.3 Análise do período	59
4.2 DADOS NAS REGIÕES DE VENDA	59
4.3 SETOR LOGÍSTICO DA EMPRESA.....	61
4.3.1 Transporte próprio X Valor das entregas.....	62
4.3.2 Prestador de Serviços Logísticos X Valor das entregas.....	62
4.3.3 Transporte próprio x Prestador de Serviços Logísticos.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	70
GLOSSÁRIO.....	73
ANEXOS.....	74

1 INTRODUÇÃO

Os mercados econômicos de todo o mundo cada vez mais se relacionam uns com os outros. A expansão de diversas regiões pelo globo trouxe uma maior troca de produtos, serviço e informações entre diversos locais que antigamente não se relacionavam. As diversas organizações que participam dessa relação comercial buscam soluções para atender todos os locais de maneira satisfatória ao cliente e, sem prejuízos à organização.

A logística é a atividade que pode aportar alternativas que atendam a esta necessidade organizacional. Com um planejamento adequado e a integração dos vários fatores existentes em uma tarefa de maneira eficiente, torna-se possível atender à questão feita acima. A elaboração de uma logística adequada pode trazer bons resultados às empresas no universo econômico.

Em recente matéria, a revista Exame destaca a diminuição da margem de lucro da empresa Ambev no terceiro trimestre de 2011. Um dos fatores atribuídos a essa queda de desempenho era o aumento dos custos logísticos da companhia. Isso ocorreu em uma empresa que é um “case” no mundo empresarial, por seus processos de integração na cadeia de suprimentos. E demonstra a necessidade de se elaborar processos bem delineados neste assunto.

Dentro da logística, há um fator muito importante para que o atendimento da demanda torne-se realidade: o transporte. É o transporte o responsável por movimentar o objeto produzido até seu ponto final. No caso deste estudo, o transporte é o responsável pela movimentação dos produtos vendidos até o cliente.

A questão da distribuição física e seus canais de produção é algo muito recorrente às tomadas de decisões das diversas organizações atualmente. A entrega, por exemplo, chega a custar até 2/3 dos custos logísticos de uma empresa, conforme resalta Ballou (2006).

Através de pesquisas, o Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) confirma o que o autor descreveu acima. Os custos com transporte são responsáveis, em média, por 54% dos custos logísticos de uma empresa. É o que diz a pesquisa do ILOS, divulgada pelo jornal Valor Econômico, em setembro de 2011. A pesquisa ainda diz que os gastos com logística representam, em média 8,5% do faturamento.

A pesquisa traz diversas informações a respeito do setor logístico, e do setor de transporte, inserido na logística. Mostra que o setor logístico no Brasil é responsável por 10,6% do Produto Interno Bruto (PIB). Percentualmente, é um número maior que o dos Estados Unidos, por exemplo, onde 7,7% são gastos com o setor logístico.

Somente o transporte dentro de nosso próprio país, movimenta 6,3% do PIB. Os gastos com transportes equivalem a 4,6% da receita das empresas.

Diversos artigos e publicações pesquisados orientam que as empresas sigam o caminho da terceirização. Porém, até que ponto repassar o trabalho a um terceiro é viável?

A partir dessas informações, é possível traçar uma análise, verificando como uma organização está se comportando em relação aos seus custos: se estão de acordo, abaixo, ou acima, se comparados com a média do mercado. E buscar alternativas para melhor orientar suas decisões logísticas.

1.1 TEMA E PROBLEMÁTICA

Diversas regiões do mundo ainda possuem características de consumo muito locais. Isso ocorre principalmente em áreas de países em desenvolvimento. E nosso país está inserido neste contexto. Principalmente em seu interior, onde tanto o consumo quanto a produção são realizados em âmbito limitado.

Apesar desta realidade, muitos locais estão iniciando um processo de expansão, e de maior troca de mercadorias com outras regiões. Encontra-se, então, uma nova possibilidade de comércio. Ainda há muitos locais sem integração com demais regiões, vivendo praticamente de maneira autossuficiente. E a tendência é que o mundo fique cada vez mais aberto e que aconteçam cada vez mais trocas de qualquer tipo de coisa, matéria prima, produtos, informações.

Mas, para isto, torna-se vital que o sistema logístico se adeque a novas demandas e possa contribuir para que ocorra a intensificação de troca de mercadorias, serviços e informações, já que são as atividades logísticas as responsáveis pela ligação entre mercados separados por tempo e distâncias (BALLOU, 2006, p. 26).

Incluso nos fatores logísticos está o transporte. Sua adequação às necessidades locais torna-se também indispensável, uma vez que o transporte é o responsável pela

movimentação do produto de uma empresa até seu cliente final. Decisões como realizar transporte próprio, ou terceirizá-lo a alguém focado nesta atividade, são levadas em conta, sempre procurando escolher o que é mais vantajoso à empresa.

Todas as empresas procuram atender de maneira igual seus clientes, é o que se chama de um tratamento em massa, como cita Dornier et. al.. (2000), isto inclui os meios de transporte e os canais de distribuição. Porém há várias restrições a serem observadas: distância, tempo, volume de produtos. Essas restrições também serão levadas em conta no estudo de caso descrito neste documento. As variáveis existentes na Cia. da Meia estão em ambos os lados da cadeia de suprimentos, incluem seu fornecedor e seus clientes.

Buscaremos propor um modelo de readequação da roteirização para auxiliar a entrega de produtos. O estudo pretende aportar elementos para expor modos adequados de decisão quanto ao modelo de entrega, as rotas a serem feitas, e o que será exigido para que a empresa possa decidir pelo modo mais vantajoso. A busca será feita através de autores que abordem principalmente os seguintes temas: cadeia de suprimentos, roteirização, custo e entrega.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal do trabalho é realizar uma análise comparativa da distribuição de custos na entrega de produtos de uma empresa do setor têxtil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) realizar estudo bibliográfico buscando embasamento teórico para os principais temas deste trabalho
- b) discorrer sobre como funciona o atual modelo de distribuição da empresa;

- c) identificar possíveis pontos a serem aperfeiçoados;
- d) trazer informações relevantes aos gestores da empresa, que auxiliem nas tomadas de decisões referentes à distribuição física; e
- e) aprimorar o conhecimento do tema por parte do aluno, auxiliando no seu crescimento profissional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho busca compreender a relação entre custo, distância e tempo de entrega na empresa Cia. da Meia, uma distribuidora de pequeno porte de produtos do vestuário, com clientes nos três estados do sul do Brasil. A empresa encontra dificuldades em relacionar sua demanda com as entregas. Não há um cálculo, um embasamento sobre as melhores formas e as melhores rotas a serem feitas para atender seus clientes. Não há um mapeamento de distâncias percorridas, peso de produtos levados, e o custo que tudo isso gera.

Inserida na cadeia de suprimentos entre o fornecedor, e o cliente final, a distribuidora, para manter-se ativa, depende muito de um bom controle dos meios necessários entre o recebimento e a entrega dos produtos revendidos. O setor de atacado é muito suscetível a processos logísticos mal elaborados, ou não elaborados, como no caso da Cia. da Meia.

Falta na organização um material de apoio às decisões que devem ser tomadas na hora de realizar a distribuição. Não há exemplos, estudos na empresa que identifiquem as melhores maneiras de se atender o cliente e, atender também, suas próprias necessidades financeiras.

Serão observadas as variáveis de quantidade de entregas, locais e tempo. O objetivo será elaborar uma ferramenta que proponha a melhor maneira, leia-se, menos onerosa, que possa reduzir os custos variáveis que a empresa é diariamente submetida.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa foram usados os seguintes métodos: abordagem qualitativa, pesquisa exploratória e estudo de caso. As técnicas empregadas foram a de pesquisa documental e entrevistas com os colaboradores da empresa.

A partir desses processos foi possível situar a pesquisa, de acordo com a realidade da empresa, e promover o estudo dela, observando sua realidade e propondo uma análise da situação que ela apresenta.

1.5 ESTRUTURA

O trabalho inicia com considerações a respeito do tema e aborda uma situação problemática, que será o alvo da pesquisa. Há a descrição de um problema decorrente e quais são os objetivos, geral e específico, do estudo de caso.

A seguir serão apresentadas revisões bibliográficas contemplando os assuntos abordados pelo trabalho: logística, transporte, modais e custos logísticos. a utilização de autores também será fundamental no capítulo que abordará os procedimentos metodológicos empregados no estudo.

Há no trabalho um tópico abordando o local em que foi realizada a pesquisa, caracterizando-o para uma melhor compreensão do tipo de organização que está sendo estudada. Após a caracterização da empresa será descrita como foi operacionalizada a pesquisa, explicando que tipos de iniciativas foram utilizadas para realizar o objetivo do trabalho.

Os resultados apresentarão o que foi possível compreender a partir do estudo e apresentar os resultados da pesquisa e o que elas apontam como melhor escolha para a organização. Encerrando, há um capítulo remetendo às considerações finais, retomando os temas estudados e dando uma conclusão ao trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Após terem sido destacados a situação problemática e a justificativa para a realização deste trabalho, apontados os objetivos esperados com o estudo e as maneiras como serão feitas as pesquisas, apresentaremos uma revisão bibliográfica abordando os temas relativos à logística, transporte, distribuição e custos consultados.

2.1 LOGÍSTICA

A logística caracteriza-se por ser uma peça fundamental em toda atividade econômica. Com o desenvolvimento e o aumento da concorrência, ela tornou-se um ator muito mais influente nas organizações, por servir como um diferencial competitivo.

Seu início, como de tantas outras invenções e sistemas, é oriundo do sistema militar. Sua função era adequar a movimentação de efetivos, armazenamento e abastecimento de armas e comida às tropas. Até hoje guerras são ganhas e perdidas através de poder e capacidade logística, conforme Christopher (2001, p. 1).

A logística, portanto, sempre foi relacionada à infraestrutura, em dar condições necessárias para se obter um final desejado.

O Logistics Training International (LTI) (1996, p. 1) define a logística como “O processo que integra, coordena e controla: a movimentação de materiais, inventário de produtos acabados e informações relacionadas; dos fornecedores através de uma empresa; para satisfazer as necessidades dos clientes.”

Ballou (2006, p. 27) utiliza o conceito do Council of Logistics Management (CLM), também utilizado por diversos autores, para apresentar o conceito de logística:

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle de fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Porém, o autor faz um adendo. Ele salienta a logística como o processo que procura adequar todas disponibilidades da empresa com as necessidades dos clientes e, que, ao mesmo tempo em que procura atender da melhor maneira o cliente, também

procura contribuir da melhor maneira possível à própria empresa (BALLOU; 2006, p. 28).

O quadro abaixo demonstra o que almeja o processo logístico (tempo, custo e qualidade) e o modo com que se deve conciliar estes fatores.

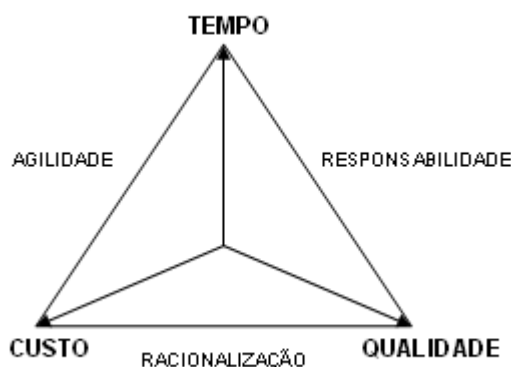


Figura 1: Triângulo da Logística

Fonte: Christopher (2001), adaptado pelo autor

Dornier et. al.. (2000, p. 27) destaca a logística como sendo uma resposta ao crescente relacionamento dos mercados no mundo, e tornando um diferencial para que as empresas mantenham-se competitivas.

É possível observar que a logística sempre esteve presente na História, porém começou a receber um tratamento conceitual há pouco tempo, a partir da expansão do mercado econômico. Hoje em dia, além de existir a partir da necessidade de suprir a demanda, cada vez maior, as organizações incorporaram a logística às suas próprias características, tratando o fluxo de materiais, serviços e informações, como um diferencial, algo que faça a empresa sobressair-se perante as demais.

A partir do tratamento da logística como um diferencial, é necessário buscar a ligação eficiente entre todos processos logísticos dentro de uma empresa, dando surgimento à logística integrada.

2.2 LOGÍSTICA INTEGRADA

Conforme as organizações buscam meios de se diferenciar no mercado, elas procuram otimizar seus processos de maneira que possam entregar um produto que

tenha uma maior busca por parte dos clientes. Para tal, uma das ações das empresas é a de praticar a logística integrada.

Ching (2008, p. 57) retrata a logística integrada como:

O processo que promove o fluxo contínuo de entrada de matéria prima (suprimento), de fabricação do bem (produção) e da saída do produto acabado até o ponto de venda (distribuição, não interrompendo em nenhum ponto o processo, minimizando assim cada vez mais o uso de estoques pela empresa.

Para Christopher (1997, p. 208) a logística integrada não tem relevância quando o que ocorre são apenas vantagens, melhorias, que otimizem a empresa internamente. Para a logística integrada ser importante para a organização, ela tem que criar valor para a empresa, e tornar-se uma vantagem competitiva sobre a concorrência, tendo melhor qualidade, maior rapidez, eficiência e eficácia que os demais integrantes do mercado. Não é necessário apenas um “kaizen” interno, a melhoria da empresa tem que estar representada quando comparada com os agentes que competem com ela diariamente também.

Conceitualmente, a logística integrada, é um modelo que une todos os processos da empresa, e procura fazer com que esses projetos participem de maneira conjunta no dia-a-dia da organização. Ching (2008), Christopher (2002) e Bowersox (2006), por exemplo, consideram alguns fatores da logística integrada de maneira separada, para uma melhor compreensão de cada fator existente no processo.

São eles:

- logística de suprimentos;
- logística de produção;
- logística de distribuição; e
- logística empresarial.

A logística de suprimentos trata do principal de uma organização: seu produto. É onde está inserido as decisões sobre previsões de demanda, sobre o tipo de material, de produtos que serão usados na empresa, a fim de resultar em um menor custo total da cadeia logística (CHING, 2006, p. 89). Também é onde estão inseridos os temas a respeito de estocagem de materiais, e alocação dos mesmos.

A logística de produção traz uma abordagem relativa ao conjunto de processos necessários á realização de um produto e/ou serviço. Ching (2006, p. 90) ressalta que

a logística de produção age internamente, realizando o envolvimento das áreas responsáveis na conversão de materiais em produto acabado. Ela agrupa o Planejamento de Necessidade de Materiais, substituído pela sigla, em inglês, de Material Requirement Planning (MRP), que relaciona a necessidade de material necessário para produção a partir da previsão de demanda. Esta parte relaciona-se diretamente com o Planejamento e Controle da Produção (PCP). Inclui, ainda, a movimentação dos materiais da maneira mais adequada para a realização de todos os processos necessários. É basicamente a área que trabalha na adequação dos materiais e dos processos necessários à produção, para apresentar um produto final, usando dos recursos disponíveis na empresa.

A logística de distribuição aborda o produto já finalizado, e como ele será tratado até o momento da entrega ao cliente. Bowersox (2006, p. 93) que a distribuição tem a responsabilidade por desempenhar as funções de ligar o produtor até seu cliente final. Nesta parte é que se define onde os produtos ficarão estocados até a sua entrega, de que maneira ele será distribuído, em quanto tempo e em quais localidades. E como será realizado o transporte dos produtos, por quais modais ele passará, e quais os formatos que terão os volumes. A logística de distribuição é o conceito que melhor se adequa a proposta deste trabalho, que é focado na distribuição física dos materiais vendidos pela empresa estudada.

O outro fator integrante da logística integrada é a logística empresarial. Christopher (2002, p. 2) destaca o planejamento logístico como uma fonte de vantagem competitiva. Ela envolve o planejamento estratégico, como a empresa se comportará diante do mercado em que ela atua. Define os canais por onde serão passadas as informações, quais os processos devem ser realizados para que não haja gargalos nem atrasos, que possam incorrer em um mau atendimento ao cliente. Define ações de vendas, promoções, estratégias de marketing. E também trabalha na gestão financeira, decidindo o quanto se deve, e em que investir, analisando as possibilidades criadas no mercado ao longo do tempo.

Bowersox et. al.. (2006, p. 311) evoca que “os benefícios a partir da colaboração estão diretamente relacionados ao aproveitamento de eficiências entre funções dentro de uma empresa, bem como entre as empresas que constituem uma cadeia de suprimentos local ou internacional”. Diz ainda que a gestão logística integrada cria valor ao produto e à empresa, pois faz com que todos os processos tenham um mesmo foco, e

que nenhum setor trabalhe de forma isolada, passando a cooperarem uns com os outros.

As empresas procuram trabalhar sob os preceitos do “just-in-time”. Porém, devido as instabilidades do mercado, ocorre a necessidade de ser trabalhado os diversos fatores que atuam na logística integrada, e procurar otimizar eles.

A logística integrada, acolhe diversos processos e busca promover o andamento deles de maneira ideal aos objetivos da organização. Dentro dela há diversos processos específicos, como transporte e armazenamento, por exemplo, que se interligam com o intuito de responder aos anseios da empresa e dos clientes.

2.3 TRANSPORTE

Ao passo que a logística é imprescindível para o funcionamento de uma empresa que trabalhe com materiais, o transporte também se faz um meio necessário, e muito importante, para todos os modelos logísticos que dependem da distribuição de produtos e materiais.

O transporte é o elemento mais presente na distribuição. Segundo Bowersox et. al (2006, p. 174s), o transporte tem dois serviços principais: movimentação e armazenamento de produtos. A proposta fundamental é a movimentação dos produtos para frente ou para trás na cadeia de suprimentos. E para que haja um fluxo satisfatório, os transportes também devem ser seguros, armazenando os materiais de maneira que eles não sejam danificados e comprometam o andamento do processo subsequente da cadeia de suprimentos. Os veículos, primordialmente têm uma função de movimentação, porém há outra função, de armazenagem, já que há produtos sendo levados de um ponto a outro, e eles devem chegar ao seu destino final prontos para serem usados da maneira que o cliente quiser.

No transporte também existem dois princípios fundamentais: economia de escala e economia de distância.

Bowersox et. al.. (2006) também trata estes dois tipos de economias como fundamentais ao transporte. Ele destaca o fato de essas economias de escala existirem devido aos custos fixos, uma vez que eles continuam iguais, independente de quantos volumes ou quantos quilômetros existirem na movimentação do material. Observa que

os custos por unidade de um produto transportado pelas vias marítimas e ferroviárias são menores, devido a sua capacidade armazenagem ser maior que dos outros tipos de modais. E também escreve que a lógica da economia de distância é similar ao da economia de escala. Ele diz que “especificamente, distâncias maiores permitem que custos fixos sejam diluídos em uma maior quilometragem, resultando em menor custo por quilômetro” (p. 275).

2.3.1 Transporte próprio

O transporte próprio é o serviço de distribuição de produtos realizado pela própria empresa que os produziu. Ela assume o controle do produto que vendeu, e se encarrega de transportá-los diretamente ao cliente. A principal razão para empresa que opta pelo modelo próprio de transporte é a necessidade que se tem de prestar um serviço com nível de qualidade superior ao que se teria caso fosse contratado PSL (BALLOU, R. 2006, p. 181). Para isso, ela investe em equipamentos que possibilitem a entrega dos materiais até seu destino final e não compartilha da responsabilidade da distribuição com possíveis atravessadores, integrantes do serviço de transporte terceirizado.

Simchi-Levi (2003, p. 130) conceitua o transporte próprio como “remessa direta”, e destaca a existência desse modelo de entrega como uma forma de o fornecedor diminuir o número de atores na cadeia e diminuir o tempo total de entrega, o “lead time”, que envolve desde a venda até a entrega final. O autor escreve: “as estratégias de remessa direta existem para evitar os depósitos e os centros de distribuição. Com ela, o fabricante ou fornecedor entrega os bens diretamente para os estabelecimentos a varejo ou diretamente para os clientes finais, dependendo do caso.” (p.130). A partir disso, ele cita vantagens e desvantagens provenientes desta decisão.

As vantagens são:

- o varejista evita as despesas de operação de um centro de distribuição; e
- os “lead times” são reduzidos.

E as desvantagens:

- os efeitos do compartilhamento de risco são ignorados, já que o fornecedor assume toda a responsabilidade pela entrega dos bens;

- os custos de transporte do fabricante e do distribuidor aumentam, pois eles terão de utilizar veículos menores, já que dependerão de uma mobilidade maior para realizar suas entregas; e
- ela é praticada principalmente em situações em que o lead time é fundamental e quando há perecibilidade dos bens, requerendo uma entrega que minimize os atrasos.

Bowersox et. al.. (2006, p. 44) também remete ao “lead time” ao trazer o termo logística enxuta, o qual ele diz que é “a habilidade superior de projetar e administrar sistemas para controlar a movimentação e a localização geográfica de matérias-primas, trabalhos em processo e inventários de produtos acabados ao menor custo total”.

Slack et. al.. (2002, p. 243) também segue a mesma linha dita anteriormente por Simchi-Levi, citando as vantagens da entrega própria advindas de uma operação, sem que haja atravessadores na cadeia de suprimentos, e prevalecendo o relacionamento de vendedor e comprador. Relaciona ainda a ausência do custo de contratação destes atores intermediários. E conta como desvantagem a falta de saída e de compartilhamento de riscos, no caso de houver alguma intempérie no trajeto entre a saída dos bens do estoque até a porta do cliente.

2.3.2 Transporte terceirizado

O transporte realizado mediante a contratação de um agente que não tem participação direta com a produção do bem, e que tem como sua função apenas armazenar e transportar os materiais denomina-se transporte terceirizado. Ele acontece quando uma empresa opta por não realizar, mediante seus próprios recursos, o transporte do bem que produziu, ou que adquiriu. Para isso, decide contratar alguém que tem como seu principal produto, o transporte de mercadorias.

Para Slack et. al.. (2002, p. 244), há duas maneiras de se ver a utilização dos serviços terceirizados: o uso destas fontes para benefício em curto prazo; e a utilização dos serviços de empresas mais capazes de realizar os serviços que não são os principais do produtor.

O benefício em curto prazo é mencionado devido o fato de as empresas procurarem baixar seus custos. O produtor, então, procura alguém que fará o mesmo trabalho, e lhe custará um valor menor do que o que seria gasto caso esse mesmo produtor resolvesse realizar este determinado processo por meios próprios.

Por outro lado, Slack et. al.. ressalta a possibilidade de desenvolvimento entre produtor e fornecedor, de maneira que os dois ganhem com a terceirização, e que os processos na cadeia de suprimentos sejam otimizados.

Por fim, o autor escreve que atualmente o que prevalece são as empresas reduzindo o número de atravessadores, para não ter mais este tipo de custo nas transações. Ou então, buscam a primeira alternativa citada: as empresas procuram os serviços terceirizados apenas como forma de obter benefício no curto prazo, sem querer desenvolver um trabalho conjunto com outros atores da cadeia de suprimentos.

Dornier et. al.. (2000, p. 264s) já cita que as empresas, principalmente as industriais, “estão adotando um modelo de terceirização que corta bruscamente a quantidade de material que de fato eles mesmos fabricam”. E cita o exemplo da empresa Dell Computers, que não possui uma planta de manufatura.

Ele demonstra, a partir de uma pesquisa do Outsourcing Institute, as razões estratégicas e táticas de tal ação.

Razões estratégicas:

- melhorar o foco do negócio;
- obter acesso a capacidades de nível mundial;
- acelerar os benefícios de reengenharia;
- compartilhar os riscos; e
- liberar recursos para outras finalidades.

Razões táticas:

- reduzir ou controlar os custos de operação;
- tornar disponíveis os fundos de capital;
- gerar a introdução de capital;
- compensar a falta de recursos internos; e
- melhorar a gestão de funções difíceis ou fora do controle.

Ao mesmo tempo em que diz o oposto de Slack et. al.. (2002), em relação à diminuição da terceirização por parte das empresas, há um ponto em comum: o fato de as empresas buscarem a terceirização para obter benefícios em um curto prazo.

2.4 MODAIS

A estrutura do transporte de cargas consiste na movimentação direta dos bens, de um ponto ao outro. Resumindo, modais são por quais meios irão ser transportados os materiais. Tanto Bowersox et. al.. (2006, p. 282), quanto Ballou (2006, p. 154), identificam cinco tipos de modais básicos no transporte de materiais: a) ferroviário; b) rodoviário; c) aéreo; d) hidroviário; e) dutoviário.

2.4.1 Ferroviário

O transporte ferroviário ocorre sobre trilhos. Ele se caracteriza pelo fato de transportar grandes quantidades de carga, entre grandes distâncias. O modelo de transporte de ferrovias foi o grande movimentador de cargas até a Segunda Guerra Mundial. Bowersox et. al.. (2006, p. 283) diz que o domínio desse modal se deu pela capacidade de oferecer diversos serviços ao mesmo tempo: levar mercadorias e transportar pessoas, tudo isso percorrendo longas distâncias. As linhas férreas se caracterizavam como o principal meio de transporte intermunicipal.

Os custos de uma ferrovia são altos, e nem todos os equipamentos tem liberdade para atuar em todas as linhas férreas. Para isso há contratos de utilização das áreas de atuação. Porém os custos deste modal acabam reduzindo à medida que o transporte ganha distância, já que o custo fixo de operação e vagões de trem vão se diluindo a cada quilômetro que os bens percorrem. Hoje em dia, o transporte ferroviário passou a ser um transporte de cargas específicas. Ele atua geralmente transportando materiais localizados a uma distância considerável das hidrovias e que estejam em volumes grandes, que sejam difíceis de se levar por meio de rodovias. E também atuam como um intermodal, fazendo o transporte dos materiais até um ponto em que eles serão levados por outro tipo de transporte.

2.4.2 Rodoviário

O modelo característico da atual época, o modal rodoviário teve sua expansão com o fim da Segunda Guerra. O crescimento populacional e a demanda crescente contribuíram para o aumento deste sistema de transporte. Ballou (2006, p. 155) cita que, uma das vantagens do transporte rodoviário, é capacidade de operar sistemas “porta-a-porta”. Traduzindo, é o transporte que não necessita de carga e descarga entre a origem e o destino. Este transbordo é inviável nos modelos ferroviários, aéreos e marítimos. No modelo rodoviário, é possível que os bens saiam direto do produtor para o cliente final. O transporte rodoviário, porém atua com cargas sempre menores, quando comparamos com o ferroviário.

Bowersox et. al.. (2006, p. 284) também ressalta a flexibilidade deste modal. E ainda acrescenta que os custos fixos do transporte por rodovias são menores que os do transporte ferroviário: “o transporte rodoviário tem relativamente pequeno investimento fixo em instalações de terminais e utilizam rodovias financiadas e mantidas com dinheiro público.”.

Apesar de ser o modal mais utilizado no Brasil, o sistema rodoviário nacional apresenta apenas 14% de sua malha pavimentada, segundo o ILOS.

2.4.3 Aéreo

O modal aéreo é o mais recente meio de transporte, e também o menos utilizado em logística. Como cita Ballou, “o grande atrativo do transporte aéreo é a sua inigualável rapidez origem-destino, principalmente em grandes distâncias.” (2006, p. 155). O autor ainda cita que suas taxas são, em média, duas vezes superiores às do transporte rodoviário e 16 vezes mais elevadas que as do transporte ferroviário.

Bowersox et. al.. (2006, p. 286), diz que “as possibilidades do transporte são limitadas, em função de sua restrita capacidade de carregamento e de levantamento de peso, e da pouca disponibilidade de aeronaves para esse fim”.

Não há predomínio específico de materiais transportados por via aérea. O que há é um predomínio de transporte de materiais que requerem urgência, que sejam entregues num período curto, a uma longa distância.

Os custos fixos do transporte aéreo são um dos menores, perdendo apenas para o transporte rodoviário. O que aumenta seu custo total são as altas cifras dispendidas no custo variável. É necessário gastar muito dinheiro para despesas como combustível, compra de aeronaves, necessidades de manutenção delas e um grande número de mão-de-obra necessária movimentar esse setor.

2.4.4 Hidroviário

O transporte hidroviário, chamado por Ballou (2006, p. 156) de aquaviário, é o modelo mais antigo dentre os cinco básicos, e “mantém-se como o principal sistema na logística global” (BOWERSOX et. al., 2006, p. 285).

Este modelo é o principal na logística global por caracterizando como o embarcador de portes extremamente grandes. Além disso, é o principal modelo de transporte de materiais entre países e entre continentes.

O transporte hidroviário, porém, tem a necessidade de ligar seus materiais transportados com outro tipo de modal, já que, como o ocorre no modelo aéreo, é necessário um espaço grande para embarque e desembarque, o que acaba deixando os atracadouros longe dos pontos de origem e destino.

2.4.5 Dutoviário

O ponto forte do transporte através de dutos é sua intensa disponibilidade: 24 horas, sete dias por semana. Isso torna sua entrega maior, mesmo que a velocidade dentro de um duto não seja grande. Quesitos como segurança também são muito significativo para a escolha deste modal. Entretanto, como lembra Ballou “o leque de serviços e capacidades do transporte dutoviário ainda é extremamente limitado” (2006, p. 157), uma vez que sua distribuição acontece apenas com líquidos, em especial, derivados do petróleo, e gases. Há experiências acontecendo com transporte de sólido.

Elas estão em fase inicial, e ainda não se mostram uma fonte viável de movimentação de materiais.

2.5 PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

As atividades logísticas, têm papel muito importante nas empresas, e junto disso, um peso muito grande na estrutura de custos (CHING, 2006, p. 217). Isto já foi observado no trabalho desde seu início, o que será analisado é como se estruturar um planejamento voltado aos custos de uma empresa.

Tratando de planejamento, há dois tipos muito comuns: o planejamento estratégico, e o planejamento operacional.

O primeiro caracteriza-se pelo longo prazo, traça o futuro da organização. Por isso acaba trabalhando com dados incompletos e inexatos, pois aborda previsões, aonde existem diversas váriáveis e incertezas do mercado (BALLOU, 2006, p. 53).

Já o planejamento operacional, trabalha com fatores mais atuais nas organizações. Normalmente são problemas que devem ser solucionados rapidamente. O tempo disponível para a realização de um planejamento operacional é mais restrito, e por isso necessita de dados mais concretos e precisos.

O planejamento operacional busca a solução de problemas isolados, devido a rapidez com que deve ser realizado. Diferente do planejamento estratégico, que procura convergir diversos assuntos em um mesmo propósito, dando uma visão de conjunto ao negócio, a fim de propor respostas sobre os horizontes que a empresa tem e as decisões que são mais adequadas de tomar.

Dornier (2000, p. 621) diz que, para ambos os tipos de planejamento, há fatores decisivos que devem ser levados em conta em qualquer ocasião, seja ele um planejamento financeiro, plano de investimentos ou planos de operações logísticas entre outros:

- Qualidade;
- Pontualidade; e
- Produtividade.

Ballou (2006, p. 52) monta um esquema genérico, a ser seguido em um planejamento, escalonando os passos de um programa, e ligando com os fatores (chamados

pelo autor de elos) do sistema logístico que tem por objetivo alcançar os itens citados acima.

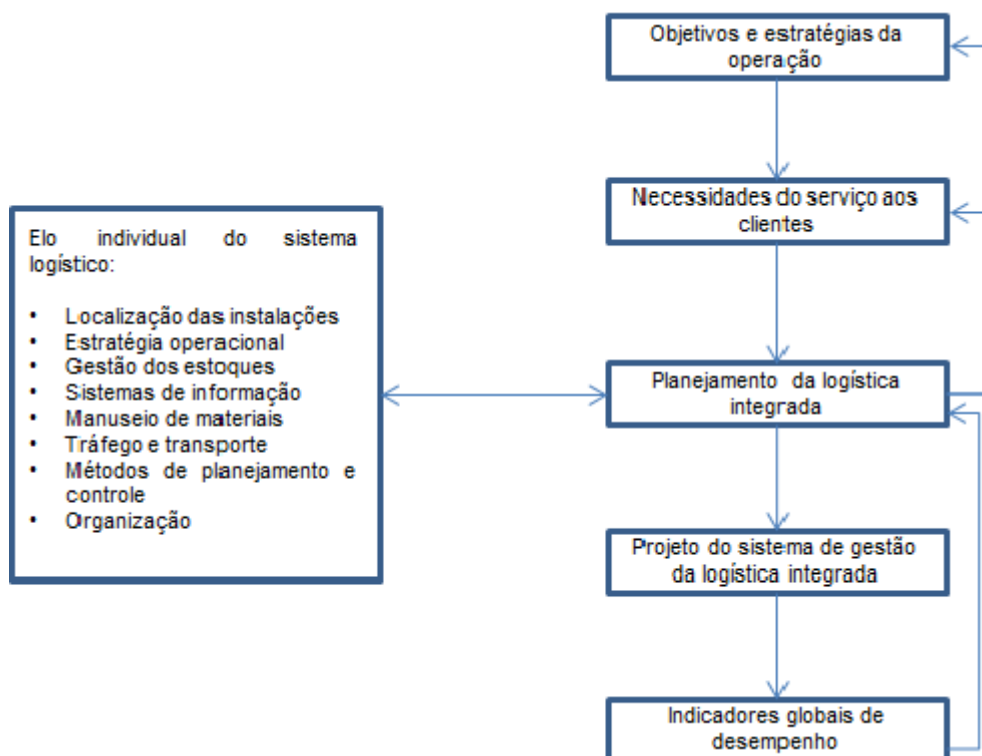


Figura 2: Fluxo do Planejamento Logístico

Elaborado pelo autor, adaptado de Ballou (2006)

O planejamento logístico procura observar as áreas de disponibilidade de atendimento aos clientes, localização das instalações, planejamento dos estoques e planejamento dos transportes.

Uma cadeia de suprimentos integrada procura coordenar os passos necessários, unindo todos os braços existentes para o serviço logístico fluir de maneira satisfatória à empresa (DORNIER et. al., 2000, p. 373).

Christopher (2001, p. 193) também demonstra com um quadro passos necessários para que haja um planejamento atuando de maneira integrada, relacionando diversos fatores de atuação em busca de um mesmo objetivo. A partir dessa relação, é definida uma sequência de posturas a serem tomadas (a visão) para obter os resultados desejados.

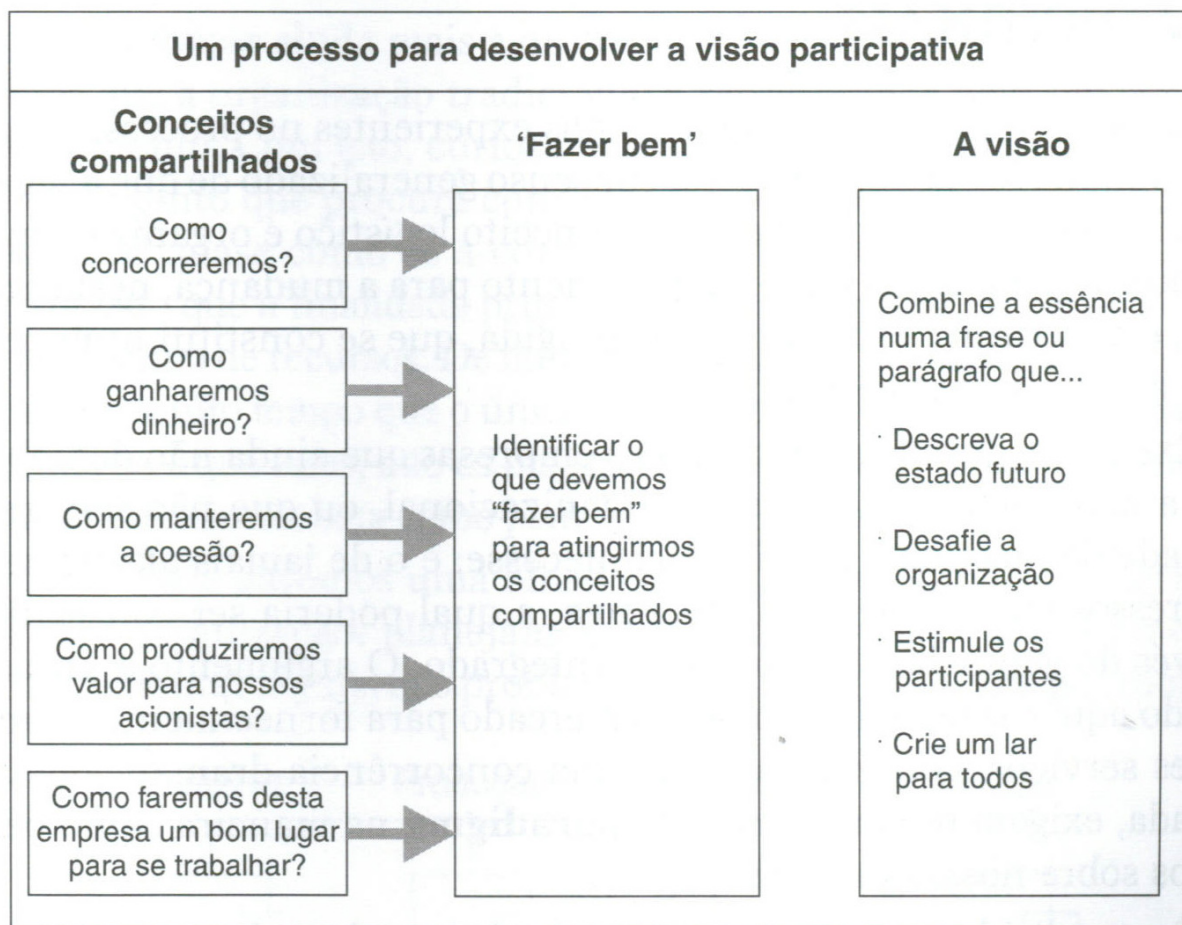


Figura 3: Um processo para desenvolver a visão participativa

Fonte: Christopher, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo, Pioneira, 2001, p. 193.

O quadro demonstra o que propõe a logística integrada: trazer uma amplitude de situações e convergi-las na busca de um objetivo. Para tal, é necessário que haja a organização da maneira, com modelos que definam os objetivos e as maneiras que eles serão alcançados.

2.5.1 Custos estratégicos

Toda operação de uma empresa gera custos. Isso quer dizer que, para qualquer consumo de material, mão-de-obra, é gerado um gasto para a empresa. O montante dos custos resulta da soma total de todos os custos levantados em um negócio. É necessário que os custos estratégicos estejam voltados à eficiência dos processos internos e externos da empresa (FLEURY, 2000, p. 250).

Para continuarem competitivas hoje em dia, as empresas devem elaborar planos que adaptem as estratégias de custos aos diversos ambientes e comportamentos dos consumidores (DORNIER, 2000, p. 205).

Os sistemas de custos existem como um sistema de avaliação de desempenho, que demonstra como e quanto cada indivíduo ou setor influenciam no resultado geral da empresa (SOUZA, 2009, p. 54). E também são importantes para uma análise externa, quando se compara a competitividade de uma organização com seus concorrentes e como é sua situação no mercado.

Bowersox et. al.. (2006, p. 382) traz o exemplo de empresas situadas em grandes áreas metropolitanas. Nestas regiões há um custo elevado em mão-de-obra e serviços essenciais. Por outro lado, os custos com distribuição, aonde estão inseridos a consolidação de mercadorias e o transporte, diminuem o custo total da empresa, pois ela está mais próxima das áreas de maior demanda.

2.5.2 Custos logísticos

Talvez a maior dificuldade das empresas, para alcançarem um maior nível de atuação, esteja nos custos logísticos. É preciso muito esforço em conciliar o atendimento à demanda e aos objetivos da empresa. Muitas vezes não é possível um melhor nível de atendimento, das empresas aos clientes, ou clientes em potencial, devido a um peso muito grande dos custos logísticos na estrutura financeira da organização. Por vezes, não é possível nem atender o cliente, devido a um grau elevado dos custos relacionados à logística envolvida para realizar o atendimento.

Fleury (2000, p. 251) diz que os custos logísticos vêm de exigências que são apresentadas à empresa. São custos de redução do prazo de entrega, disponibilidade de produtos, entrega em hora marcada, cumprimento dos prazos de entrega e facilidade de colocação de um pedido.

Os custos logísticos existentes mais comuns em uma cadeia de suprimentos são: custo com armazenagem, custo com manuseio e movimentação de materiais, custo com estoques, custo com transportes e custo de oportunidade. Para Ching (2006, p. 196) o mais importante não é apenas analisar cada custo de maneira isolada,

mas em um âmbito logístico total, com a perspectiva de obter os dados necessários e otimizar os processos da cadeia de suprimentos.

Christopher (2001, p. 58) cita que “muitos problemas surgem em nível operacional resultantes do gerenciamento logístico”. Ele ressalta a grande quantidade de impactos causados pelas políticas de distribuição. E diz que, mesmo assim, tradicionalmente as companhias acabam identificando os custos relacionados à logística com outros elementos, não dando a devida importância que merece ser dada à distribuição. É ressaltada a dificuldade no rateio dos custos logísticos, pois há muitas variáveis presentes neste processo.

O autor propõe que sejam utilizados “termos incrementais”, procurando detalhar todos os processos logísticos existentes. A partir disso é possível ver o impacto que cada passo da distribuição tem na tomada de decisão. “Neste caso, o custo incremental é uma informação contábil relevante para a tomada de decisão” (CHRISTOPHER, 2001, p. 59).

Os custos logísticos têm, por característica, uma relação com os prazos estabelecidos pelo planejamento de uma empresa. Nota-se também que, o detalhamento dos custos na cadeia de suprimentos propicia uma divisão de custos, aonde se identificam responsáveis pela logística. São os custos com armazenagem, movimentação de materiais, estoque, transporte e custos de oportunidade. E essa divisão de custos logísticos não deve ser analisada posteriormente de maneira individual, ela tem de se voltar ao planejamento da cadeia logística integrada.

2.5.2.1 Custos com armazenagem

A armazenagem, como já enfatiza o nome, refere-se aos locais aonde estarão mantidos tudo que for necessário para determinada produção ou serviço. Os armazéns, basicamente tem duas atividades principais: manuseio e estocagem (BOWER-SOX et. al., 2006, p. 334).

Ching (2006, p. 196) diz que a armazenagem trata de soluções para temas referentes à localização, dimensionamento de armazéns para movimentação interna de materiais e pessoas e locais para se manter estoque. E estes temas citados são os que geram os custos de armazenagem.

Os custos derivados da armazenagem segundo Ballou (2006, p. 279) trazem vantagens para:

- redução de custos de transportes e produção;
- coordenar melhor a oferta e demanda;
- auxiliar no processo de produção;
- ajudar no processo de marketing; e
- consolidar e desconsolidar cargas.

Os custos de armazenagem são muito importantes e criam valor à organização quando ele possibilita uma melhor movimentação e um melhor manuseio dos materiais, e quando ele incide também que o lead time de um processo seja diminuído.

2.5.2.2 Custos com manuseio e movimentação de materiais

Este tipo de custo inclui todos os procedimentos utilizados para a busca de materiais no estoque, ao abastecimento das linhas de produção e a movimentação dos materiais entre as diversas partes da armazenagem. Além da movimentação por si só, este tópico também aborda as quantidades ideais de produtos a serem transportados, o local que e o momento em que deverá ocorrer o transporte.

Ballou (2004, p. 380) apresenta três atividades principais da movimentação de materiais: carga e descarga, movimento para e da estocagem e atendimento de pedidos.

Bowersox et. al. (2006, p. 356) conceitua o manuseio e a movimentação de materiais como o processo que ordena e busca fazer da movimentação de mercadorias o processo mais eficiente possível, desde o fabricante até a porta do cliente. Ching (2006, p. 199) segue a linha dos autores citados acima e acrescenta que este processo deve estar voltado ao fluxo contínuo, e ainda afirma que assim é possível haver redução de custos para todo o processo logístico.

2.5.2.3 Custos com estoques

Os custos de estoques são derivados da necessidade de se estocar materiais que servirão para produzir novos bens, ou que já estão prontos e esperam apenas serem entregues ao cliente ou ainda nem foram vendidos. O que mais afeta as decisões em uma empresa, quando se tratando de custos de estoque, é quanto os custos proveniente dos materiais estocados incidem sobre o capital de giro.

Os estoques e seus custos, conseqüentemente, existem por haver uma diferença entre fornecimento e demanda (SLACK et. al., 2002, p. 382).

Ballou et. al. (2004, p. 278) elenca três custos observados na política de estoques: custos de aquisição, de manutenção e de falta de estoques.

O custo de aquisição remetem aos processos de pedidos de reposição, que incluem o processamento, a preparação, a transmissão, a manutenção e o pedido de compra. Os custos de manutenção referem-se aos custos das atividades existentes para a acomodação de materiais, os espaços existentes e a sua movimentação no período de estocagem. Já os custos de falta de estoque acontecem quando um pedido não pode ser concluído por conta da debilidade de o estoque atender a demanda, ocasionando a perda de uma venda.

Os custos com estoques tem alta relevância na estrutura financeira, pois agem diretamente no capital de giro, e resultam, normalmente, na diminuição da liquidez de uma empresa.

2.5.2.4 Custos com transporte

É importante distinguir os custos de movimentação dos custos de transporte. Os custos oriundo dos transportes estão relacionados a todos os gastos relacionados à movimentação e materiais fora da empresa (CHING, 2006, p. 202). os custos de transportes, segundo Ballou (2004, p. 188), devem observar fatores como rapidez e confiabilidade na entrega, sem danificações nos materiais transportados.

Dornier et. al. (2000, p. 97) diz que as decisões sobre transporte envolvem o modal a ser utilizado, o tamanho das entregas, o roteamento, a programação e locali-

zação dos estoques. O autor ainda escreve (p. 320) que as empresas que procuram manter-se competitivas, estão sempre observando o seu modelo transporte, ou distribuição física, e adequando seus custos. Tudo isso devido ao diverso número de serviços demandados e em diversas regiões.

Existem dois modelos básicos no transporte que agem diretamente sobre os custos: princípio da quantidade e princípio do estreitamento (Bowersox et. al., 2006, p. 375). O primeiro diz que os embraques individuais devem ser os maiores possíveis, considerando o que cada meio de transporte comporta para a entrega. O segundo é o princípio do estreitamento, que trata das economias de distâncias, onde grandes cargas devem ser levadas às maiores distâncias possíveis.

O transporte, já citado na introdução deste trabalho, é responsável, em média, por metade dos custos logísticos no Brasil. Por isso as decisões a respeito de como serão realizados os transportes de uma empresa sempre geram um detalhamento muito grande, pois na redução dos custos oriundos da entrega pode se ter uma vantagem competitiva no mercado. E é necessária uma observação grande para decidir o que será usado para a realização do transporte: as economias de escalas ou as economias de distância.

Esta última decisão relaciona-se diretamente com o próximo tópico, pois na tomada de decisão é muito importante se analisar os custos de oportunidade ocorrem no momento de se definir um plano de ação.

2.5.2.5 Custos de oportunidade

O custo de oportunidade é um termo muito comum em economia, ele representa o que pode ser obtido ao se escolher uma alternativa em detrimento da outra, como por exemplo, o quanto se obtém ao escolher um PSL para o transporte dos produtos fabricados, ao invés de realizar entrega própria, realizando a compra de automóveis, pátio para estacionamento dos veículos, gastos com combustíveis entre outros. Ou o quanto se obtém firmando uma parceria com determinados fornecedores ao invés de realizar, sempre que for fazer uma compra, uma concorrência entre várias empresas.

Ching (2006, p. 206) relaciona os custos de oportunidades existentes a partir da situação econômica do local de atuação da empresa, relacionando a oportunidade de

usar o capital para ganhar em juros ou imobilizar parte dele com investimentos.

Já Slack et. al. (2002, p. 433) relaciona as oportunidades existentes quando se firma uma parceria entre fornecedor e cliente, no intuito de que ambos atuem na cadeia de suprimentos no longo prazo, e não ocasionalmente, apenas quando for vantajoso para uma das partes.

Podemos utilizar, para acrescentar aos custos de oportunidade, o que Christopher (2002) chama de “co-produção”. Este termo significa um relacionamento de longo prazo entre empresas, com base na confiança mútua. Este conceito apresenta o fornecedor como um integrante da cadeia de suprimentos da empresa, criando valor para ambos, e fazendo com que, os processos existentes nas duas organizações, estejam inseridos em um mesmo fluxo.

Os custos de oportunidades, portanto, retratam as possibilidades que a empresa tem no mercado de escolha. E ela irá procurar decidir alocar seus custos aonde lhe parecer mais atraente, na possibilidade que mais se adeque com seu planejamento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após revisarmos os conteúdos necessários para a elaboração do estudo de caso e termos pesquisado diversos autores, buscando dar fundamentação à pesquisa realizada, serão descritas as maneiras como o trabalho foi efetivado. Quais ações o autor tomou para realizar a pesquisa e como ele buscou as informações necessárias para apresentar sua compreensão sobre a empresa.

A apresentação dos modelos utilizados é essencial para o trabalho, pois apresenta como o autor procedeu para realizar a pesquisa. Como ele organizou e estabeleceu os passos a serem seguidos no estudo. E também servem ao leitor, que irá saber o que foi utilizado e de que maneira foram extraídas as respostas às questões abordadas na pesquisa.

Serão apresentados os métodos e as técnicas empregadas no trabalho, assim como uma descrição de cada procedimento, para melhor interpretação do leitor.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Os métodos utilizados no trabalho são apresentados a seguir, assim como as técnicas empregadas no estudo.

3.1.1 Métodos

O método dirige-se à maneira como foi encaminhada a pesquisa, de que forma ela foi organizada, sistematizada. Serve para organizar as ferramentas (leia-se, técnicas) que irão descrever a situação do objeto de estudo.

3.1.1.1 Abordagem qualitativa

Freitas et. al.. (2006, p. 118) caracteriza a abordagem qualitativa como um método de caráter exploratório, de pouca rigidez na sua execução. Essa maior flexibilidade do qualitativo retrata o oposto da abordagem quantitativa, que se baseia em métodos de investigação tradicionais, questionários de entrevistas fechados e modelos científicos. Gil (2002, p. 141) diz que a análise dos dados em um estudo de caso é mais flexível, e por isso pode apresentar uma falta sensação de realidade ao pesquisador. Ele diz, então, que o natural é projetar um “tipo ideal” desde o início do trabalho, o que ocorre neste, onde será conferido apenas o estudo de uma organização.

Para o tipo de pesquisa realizada, o foco ocorreu apenas dentro da empresa objeto de estudo. Os levantamentos giraram em torno dos meios de transporte próprios da organização e das pessoas que ali trabalhavam. Isso demonstra uma abordagem qualitativa.

Algumas variáveis externas são levadas em conta, como preço de combustíveis, manutenção de veículos e análise de transportes terceirizados. Porém, estas são peças secundárias no plano, pois o foco é quase que completo dentro da empresa pesquisada.

3.1.1.2 Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema estudado. Gil escreve que “na maioria dos casos, essas pesquisas (exploratórias) envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ, 1967, apud GIL, 2002, p. 41).

O levantamento bibliográfico foi usado em todos os capítulos deste trabalho, exceto na demonstração dos resultados da pesquisa. Desde a introdução até a conclusão houve a utilização de livros, artigos e reportagens para dar conjunto ao trabalho, trazendo ao leitor uma melhor compreensão do objeto de estudo.

A pesquisa entre pessoas com experiência na situação também ocorreu. Diálogos com quem trabalha na organização sobre a realidade da operação logística existente ocorreram neste tempo de estudo. O próprio autor pode se considerar uma pessoa entrevistada, já que muitas das respostas e propostas apresentadas devem-se ao fato de ele já ter trabalhado na organização, e, por conseguinte, também ter experiência prática do local estudado.

A análise de dados que estimulem a compreensão acontece quando se apresentam as características da empresa e o mercado ao redor dela. O estudo promove o conhecimento da convivência entre um processo existente em uma organização e as situações, que lhe atingem, existentes a sua volta. Por exemplo, um dos maiores impactantes no processo logístico da Cia. da Meia são os combustíveis. Portanto, fez-se uma análise de média de preços dos combustíveis nos meses de setembro e outubro do ano de 2011 e comparou-se com quanto do faturamento e dos custos logísticos este gasto implica. Assim, unindo realidade da empresa e realidade de outros setores, é apresentada uma melhor compreensão dos fatos que o autor deseja apresentar.

3.1.1.3 Estudo de caso

O estudo de caso demonstra-se como um método em que há uma maior flexibilidade para sua construção. Não há etapas programadas para sua realização. Robert Yin (2005), entretanto, procurou definir, a partir de pesquisas em estudos de caso, um conjunto de etapas que servem como um roteiro a quem realiza este tipo de pesquisa: (a) formulação do problema; (b) definição da unidade-caso; (c) determinação do número de casos; (d) elaboração do protocolo; (e) coleta de dados; (f) avaliação e coleta dos dados; e (g) preparação do relatório.

A formulação do problema é a etapa inicial de uma pesquisa. São necessárias condições que permitam que o problema possa ser verificado e entendido. Não basta apenas apresentar uma questão e não a demonstrar, o estudo de caso necessita que haja possibilidades de desenvolver o assunto e não apenas o descrever. Este trabalho, por exemplo, procura apresentar uma situação problemática, apresentar as condições existentes, determinar se são melhores ou piores para a empresa, e obter uma conclusão a respeito do assunto.

Gil (2002) escreve o que Stake (2000) identificou como modalidades de caso: intrínseco, instrumental e coletivo.

Intrínseco é quando o autor procura apenas conhecer determinado assunto de maneira aprofundada, sem se preocupar em retirar resultados, teorias daquele estudo. O instrumental já é quando o autor propõe o auxílio e o desenvolvimento de um problema. O estudo de caso coletivo ocorre quando o propósito é estudar características de uma população. Este trabalho apresenta-se como um estudo de caso instrumental, procurando transformar-se em uma ferramenta de análise para o objeto estudado.

A determinação do número de casos pode ser diversa, tanto de um único caso até centenas de casos. O autor escolheu um único caso pelo fato de ter familiaridade com o local estudado e também por haver dificuldade de se estudar outros locais sobre o mesmo assunto, já que o trabalho depende da verificação de dados econômicos das empresas.

Vergara (2004) diz que o estudo de caso é restrito a um ou poucos objetos estudados, e tem características de aprofundamento, já que procura trazer à tona um problema específico.

A coleta de dados em um estudo de caso é muito rica, pois é necessário mais de um tipo de coleta ou o trabalho fica com fraca argumentação para ser apresentado. Yin (2005) ressalta que a multiplicidade da coleta de dados é a possibilidade de criar diversas linhas de investigação, encontrando diversos pontos para serem pesquisados.

Por isso, neste trabalho, há entrevistas e pesquisas de diversos documentos (tabelas de quilometragem, faturamento mensal), para chegar a um resultado e, também, identificar possíveis questionamentos surgidos ao longo da pesquisa.

A análise dados, como dito anteriormente, pode promover uma falsa sensação de realidade ao pesquisador e ao leitor, dependendo do modo como estiverem dispostas as resoluções da pesquisa. Em razão disso, é salientado que o projeto visa auxiliar uma específica empresa e não várias empresas que trabalham no mesmo ramo. Para tal, teria que se realizar outras análises e obter outros tipos de dados para se chegar a uma conclusão.

3.1.2 Técnicas

As técnicas representam as formas como se procurou trazer os dados necessários para a realização do trabalho. O que foi preciso procurar e de que maneira foi procedida a busca por elementos que dessem informações para a realização da pesquisa.

As ferramentas utilizadas, descritas a seguir, para a realização do estudo, foram a entrevista, a participação do autor como observador, o levantamento de dados existentes na empresa e a pesquisa documental.

3.1.2.1 Entrevista

A entrevista é uma ferramenta de observação da visão das pessoas que estão inseridas no contexto da organização, e se elas conseguem visualizar o problema que está sendo objeto de estudo. Também com a entrevista é possível construir hipóteses a respeito da situação da empresa, a partir do que dizem os entrevistados.

As intervenções foram realizadas para obter construções de hipóteses, sobre o que faz a organização ter o atual modelo de entrega. Também orientaram nos rumos que a pesquisa levou e como ela deveria ser encaminhada. E ajudou na coleta de dados, auxiliando a apresentar dados que auxiliassem tanto na caracterização do problema, quanto nos resultados obtidos com o estudo.

3.1.2.2 Pesquisa documental

Para poder apresentar dados numéricos, informando regiões abrangidas pela empresa, custos de transporte, estoque, planilhas de faturamento e quilometragem, é necessária a pesquisa documental. Este tipo de pesquisa busca a identificação de dados que proporcionem a elaboração de resultados para o objetivo do trabalho (GIL, 2006, p. 45).

Severino (2007, p. 70) identifica o tipo de pesquisa documental realizado neste estudo de caso como documentação temática, a qual ele define:

A documentação temática visa coletar elementos relevantes para o estudo em geral ou para a realização de um trabalho em particular, sempre dentro de determinada área. Na documentação temática, esses elementos são determinados em função da própria estrutura do conteúdo da área estudada ou do trabalho em realização.

Ao invés de obter informações através de autores e contribuições anteriores em artigos, publicações, a pesquisa documental tem sua fonte diretamente no objeto estudado. O processo realizado com este tipo de pesquisa não visa necessariamente dar uma visão geral ao problema, mas proporciona um embasamento muito interessante para a resolução do estudo.

A pesquisa documental existente no trabalho visa coletar informações de um local específico, a empresa onde está sendo realizada a pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Cia. da Meia, empresa familiar, criada em meados 2001, tem como principal atividade distribuir os produtos (meias e cuecas) da empresa Lupo em médias e pequenas empresas. A Almeida & Schneider, que tem como nome fantasia o nome de Cia. da Meia, é uma distribuidora exclusiva da marca Lupo no estado. A Lupo, situada em Araraquara, estado de São Paulo (SP), é responsável pela produção de diversos modelos de meias e peças íntimas, dos gêneros masculino, feminino e infantil.

A Cia. da Meia atende apenas empresas, sendo, portanto uma empresa do setor atacadista. A grande maioria de seus clientes são empresas de pequeno porte ligadas ao ramo do vestuário.

Empresas desse setor caracterizam por oferecer serviços mais focados a seus clientes. Elas possibilitam que um cliente vá a apenas um local comprar os produtos que necessita, ao invés de contatar diversos fornecedores. Uma distribuidora basicamente funciona como um supermercado do varejo.

Abaixo há um quadro que possibilita verificar como funciona esse tipo de negócio:

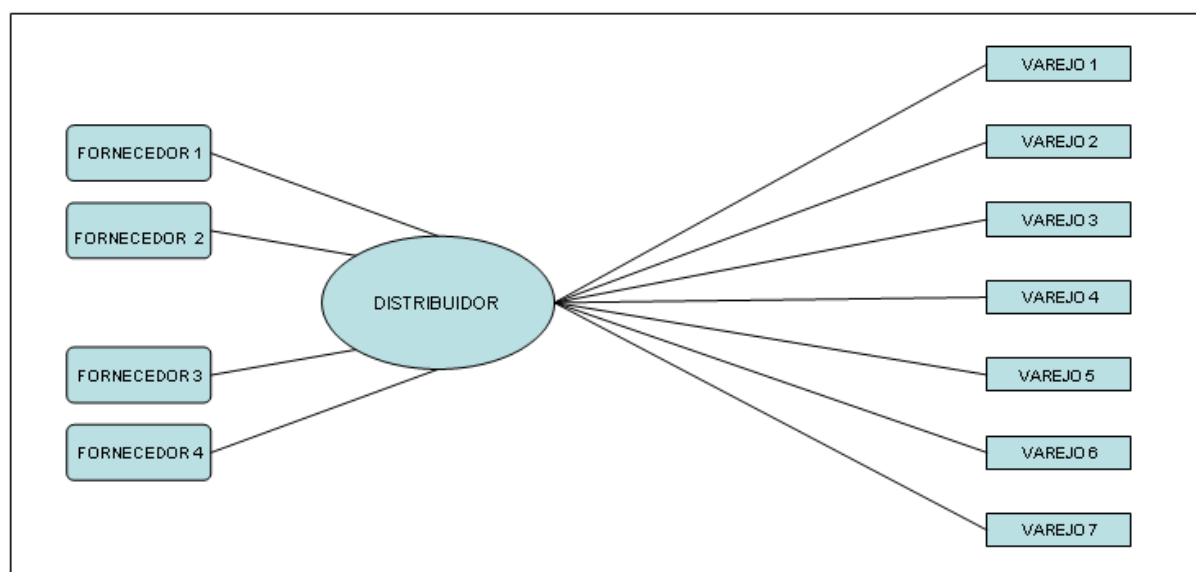


Figura 4: Caracterização de um distribuidor

Elaborado pelo autor

Neves (1999, p. 47) conceitua o setor onde enquadra-se a distribuidora:

O atacado permite, a seus consumidores, comprar diversos produtos em menores quantidades, com menor número de operações. É um setor em que o grau de especialização tem aumentado constantemente, em resposta às demandas mais específicas de serviços por parte de seus consumidores (o varejo) e fornecedores (a indústria).

O começo da Cia. da Meia foi de procura por clientes, oferecendo o serviço da empresa. Apenas dois funcionários faziam os pedidos, cuidavam do estoque da empresa e entregavam as mercadorias. A área de atuação era apenas Porto Alegre, Região Metropolitana e Vale dos Sinos. Passado seis meses, devido ao número alto de clientes já existentes, foi preciso uma pessoa para cuidar da parte burocrática da empresa, como pagamento de contas, recebimento de mercadorias. Nessa época, já começaram a haver vendas no litoral e na Região das Hortênsias.

O aumento do consumo e diversificação de produtos da Lupo (que passou a produzir diferentes tipos de meias e cuecas) acrescentou a isso a linha de produtos femininos sem costura, que inclui roupas íntimas a blusas, fez com que a distribuidora também aumentasse suas vendas e seus clientes. Foi preciso, então, aumentar sua área física e contratar mais pessoas, para cuidar o estoque, realizar os pedidos, verificar a entrada e saída de produtos, e outra para receber e dar entrada aos pedidos, tratar das cobranças e emissão de notas fiscais.

Seu diferencial é a possibilidade de as pequenas empresas poderem comprar mercadorias em valores e quantidades menores que os lotes mínimos exigidos pela Lupo. Mesmo seus preços de tabela sendo aproximadamente 20% mais caros, tornam-se mais atraentes aos pequenos comerciantes que não têm uma demanda que os obriga a comprar altas quantidades de mercadorias.

Delineando seu foco em vendas para pequenas lojas (principalmente no interior do estado gaúcho e pequenas lojas nos estados de Santa Catarina e Paraná) a empresa tem uma distribuição eficiente de seus produtos com a confiança junto com os clientes. Para estas lojas que não tem condições de comprar em grande quantidade, a Cia. da Meia surge como uma alternativa de fornecedor da indústria têxtil.

A empresa atende comerciantes de todo o estado do Rio Grande do Sul e oeste dos estados de Santa Catarina e Paraná. Para atender todos esses lugares, foram estabelecidas regiões de atendimento para cada vendedor.

A Cia. da Meia é situada no município de Canoas, Região Metropolitana de Porto Alegre. A cidade é a 4ª maior do Rio Grande do Sul, com 326.458 habitantes, segundo o IBGE em 2007. Também é um dos pólos do estado, sendo local de diversas grandes empresas, como AGCO Massey Ferguson, Termolar, MWM International Motores, e REFAP (responsável pela maior arrecadação do município). Também conta com uma Universidade (ULBRA) e dois centros universitários (Ritter dos Reis e La Salle).

O aumento de empresas situadas em Canoas fez com que ela deixasse de ser apenas uma cidade dormitório de Porto Alegre. Fez aumentar o número de habitantes e de pessoas que todo dia vão até a cidade trabalhar. Sua localização geográfica ajuda a Cia. da Meia, pois por ela passa a BR-116, exatamente no trecho rodoviário mais movimentado da Região Sul do Brasil, e também está próxima às rotas que ligam a serra, o litoral e o sul do estado.

Sobre sua estrutura, Mintzberg (2006) inclui a Cia. da Meia em um modelo de estrutura burocrática simples, a qual o autor descreve:

A Estrutura Simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é, ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e instrumentos de religação.

Abaixo, o modelo organizacional de acordo com a proposta de Mintzberg (2006):

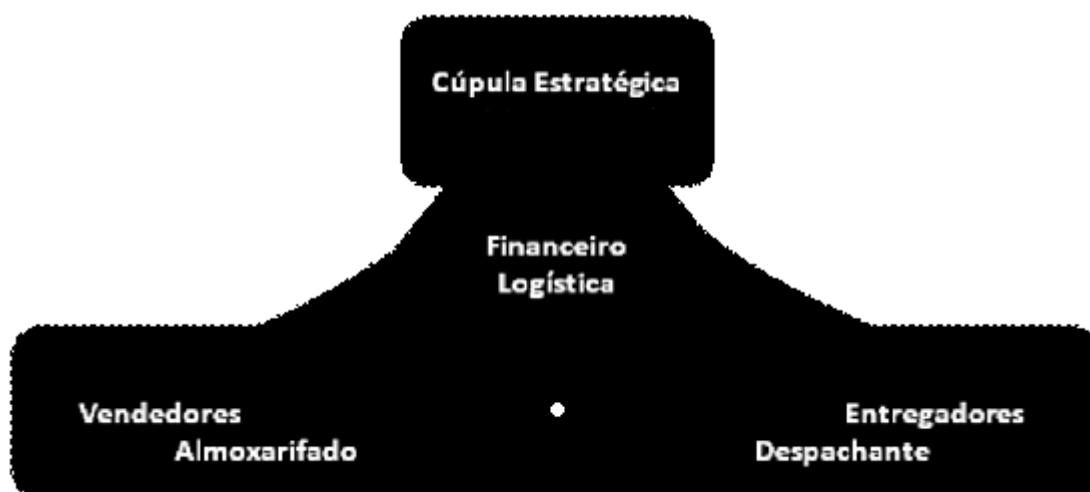


Figura 5: Estrutura Burocrática Simples da Cia. da Meia
Elaborado pelo autor, adaptado de Mintzberg (2006)

A distribuidora, portanto, é uma pequena empresa, formada por treze funcionários, que operam divididos em:

- Direção/Gerência;
- Financeiro e Logística;
- Vendas;
- Estoque; e
- Entrega.

A direção, ocupada pelos donos, encarrega-se do planejamento anual de vendas e atualiza esses prognósticos repetidas vezes ao ano, analisando o andamento do mercado. Também são os responsáveis pelas compras dos produtos a serem mantidos em estoque para o rápido atendimento ao cliente.

Há o setor financeiro, responsável por atualizar as movimentações registradas na empresa. Este setor registra as entradas de caixa, o faturamento e as contas a serem pagas no período. E o setor logístico é o responsável por orientar as rotas a serem seguidas pelos entregadores, a periodicidade das entregas e o tempo necessário para cada viagem, de acordo com a distância percorrida e a quantidade de volumes que estão sendo transportados.

O setor de vendas é o principal da empresa, composto por 5 pessoas, divididas em 10 regiões de venda:



Figura 6: Regiões de atuação Cia. da Meia
Elaborada pelo autor

A seguir temos os nomes de cada região, elaborado pela empresa, e as cidades que são referências para a distribuição:

Região	Cidades	Região	Cidades
1. Capital e região metropolitana	Canoas, Porto Alegre, Novo Hamburgo.	6. Noroeste	Horizontina, Três de Maio, Frederico Westphalen
2. Litoral RS	Capão da Canoa, Torres, Tramandaí.	7. Fronteira	Alegrete, Bagé, Dom Pedrito
3. Serra	Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Lajeado.	8. Litoral SC	Araranguá, Criciúma, Tubarão
4. Norte RS	Erechim, Passo Fundo, Soledade	9. Oeste SC	Chapecó, Maravilha, São Miguel D'Oeste
5. Região Sul	Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Venâncio Aires	10. Oeste PR	Francisco Beltrão, Pato Branco

Tabela 1: Regiões de atuação Cia. da Meia
Fonte: Cadastro da Cia. Da Meia, elaborada pelo autor

Ainda há os responsáveis pelos estoques da empresa, onde ocorre a movimentação interna de materiais, e onde os pedidos são completados para sua viagem. E, por último, os entregadores, que têm a responsabilidade de garantir a entrega dos volumes vendidos aos clientes.

Quando ocorrem entregas no oeste catarinense e paranaense, os volumes são enviados por um serviço terceirizado. As transportadoras também são acionadas

quando há um número pequeno de entregas a serem realizadas em determinada região, o que acaba prejudicando a economia de escala da empresa.

A receita de vendas da empresa, no ano de 2010, chegou próximo a R\$ 3,5 milhões, a maior desde sua criação. Se levarmos em conta que são apenas treze funcionários a empresa teve um ano muito bom. Apesar do crescimento bom no ano de 2010 a empresa segue com problemas de gestão por ainda ter características de empresa familiar.

Outro fator de impacto ocorreu nos últimos meses do ano de 2011, onde houve uma retração de suas vendas. Apesar de, na soma total, as vendas até outubro de 2011 serem superiores as vendas, no mesmo período, ao ano de 2010, os últimos meses do atual ano vêm apresentando resultados nada satisfatórios à empresa. Segundo a própria empresa, essa queda nas vendas segue a tendência do mercado em que ela atua, onde tanto seus clientes, quanto seus concorrentes, apresentaram uma retração de suas vendas a partir de julho de 2011. Houve uma estocagem nos meses antecedentes ao inverno, para que, quando a estação mais fria do ano chegasse, o cliente final pudesse ser atendido prontamente. Porém, muitos lojistas acabaram ficando com material não vendido em demasia, tendo que segurar a aquisição de novos produtos enquanto não conseguisse vender o suficiente dos comprados anteriormente.

Os principais concorrentes da distribuidora analisada são: fabricantes de meias como a Selene, Pucket, Trifil e a própria Lupo, e no segmento cuecas e lingerie Scala, Mash e Lupo

A Lupo, mesmo sendo a fornecedora de produtos da Cia. da Meia, acaba sendo também sua concorrente. Um exemplo acontece quando a empresa que possui uma conta com a Cia. da Meia deseja um pedido grande de produtos. Ela, portanto acaba pedindo diretamente à fábrica, já que a escala possibilita que haja um negócio rentável para ambas as partes.

Os preços praticados pela distribuidora são 25% a 30% acima do preço de compra, nunca fugindo desse intervalo. A distribuidora também ganha descontos da Lupo, para que seja possível realizar seu serviço com um preço competitivo.

Com exceção de alguns produtos da Scala, os produtos vendidos pela Lupo são mais caros que o de seus concorrentes. Porém, sua qualidade, seu tempo de mercado e design tornam-se um diferencial, possibilitando que ela pratique suas vendas com valor mais alto.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi definida a partir de uma análise dentro da empresa sobre quais aspectos seriam mais importantes serem estudados. E também foi levada em consideração a possibilidade de se coletar dados concretos a respeito do assunto.

A partir de uma visita à empresa, foi abordado, junto das pessoas que trabalham na firma, que pontos seriam relevantes de ser abordado em um estudo acadêmico. Estabelecidos os assuntos, houve a identificação, dentre as possibilidades, de qual delas teria mais dados com possibilidade de serem coletados e mensurados.

Então foi chegado aos assuntos a serem abordados pelo estudo: a distribuição física da empresa Cia. da Meia.

Para a análise desse processo foram realizados os seguintes procedimentos:

- Entrevistas com funcionários da empresa;
- Observação da rotina de trabalho; e
- Coleta de dados.

Os dados coletados para o estudo foram:

- Relatório de faturamento dos anos de 2010 e 2011;
- Número de entregas por mês;
- Gastos com automóveis (combustível, manutenção, seguro);
- Quilometragem dos veículos;
- Despesas de viagem dos entregadores (refeições, estadias);
- Salários dos funcionários envolvidos na logística da empresa (entrega e estoque);
- Custos de instalações (aluguel e condomínio); e
- Custos de entregas via PSL.

Levantados todos estes pontos chega a parte de resultados, aonde os dados pesquisados serviram para diversas relações: da empresa de acordo com os autores estudados; do comportamento da empresa com o mercado; da empresa com ela mesma; e da empresa com o PSL.

As relações mostradas no capítulo a seguir, foram resultado de uma pesquisa que busca prospectar o cenário atual da organização e dar fundamento a possíveis mudanças que ela queira tomar, buscando melhorar seu desempenho.

4 RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar considerações a respeito do objeto estudado, com base nas diversas informações já repassadas ao longo deste trabalho. Serão destacados os pontos estudados durante o projeto que identificados na empresa.

Além dos comentários através de entrevista e observações no local, foram levantados dados numéricos sobre a distribuidora. Estes dados podem estar dispostos no capítulo de maneira reduzida, de acordo como interessa ao tópico abordado. Para auxílio do leitor, eles estarão mais completos no item Anexos.

Serão feitas análises sobre a situação que a empresa vive, o relacionamento dela de acordo com a atualidade do mercado. E serão relacionados o conteúdo abordado durante o estudo com características levantadas na empresa pela pesquisa.

4.1 ANÁLISE GERAL

A Cia. da Meia, no período abordado, está vivendo uma situação financeira não muito favorável. Ela não deixou de honrar seus compromissos nem de receber lucros, porém, comparado ao período do ano anterior houve uma redução na força de vendas.

Ocorreram alguns empecilhos que contribuíram para essa diminuição nas vendas, como a saída de dois vendedores, que prejudicou a empresa a partir de julho/2011. Segundo um dos diretores, foi necessário recrutar novas pessoas e treiná-las, apresentar o programa de vendas, o modelo de abordagem com os clientes, a localização destes clientes, e o principal, que é a apresentação da linha de produtos. Devido a diversidade de produtos, a tarefa de treinar um vendedor não é das mais fáceis, exigindo comprometimento e desgaste de ambas as partes no início.

Devido a falta de vendedores, houve problemas no atendimento a algumas regiões. Por exemplo, a região que tem Rio Grande como o centro não foi atendida da maneira como já se provou que é possível. E também outras duas regiões tiveram seu atendimento reduzido drasticamente, as regiões do oeste de Santa Catarina e do Paraná. A região de Santa Catarina possivelmente tenha sido uma das maiores respon-

sáveis pela estancada que teve a distribuidora. A distribuição de dos produtos nestes locais não foram nada parecidas com anos anteriores. Esta região sempre teve um consumo razoável, e com a saída do vendedor da região, não houve vendas no período, trazendo perdas à empresa e abrindo a porta para a entrada da concorrência.

Abaixo há um quadro que mostra a comparação do faturamento da empresa nos anos de 2010 e 2011, no período de janeiro a outubro:

	2010		2011		Diferença
Janeiro	R\$	22.195,03	R\$	16.955,65	-23,61%
Fevereiro	R\$	272.133,06	R\$	371.031,68	36,34%
Março	R\$	449.326,52	R\$	550.500,95	22,52%
Abril	R\$	445.236,97	R\$	488.743,83	9,77%
Mai	R\$	445.013,64	R\$	475.894,84	6,94%
Junho	R\$	446.165,79	R\$	425.545,35	-4,62%
Julho	R\$	234.184,69	R\$	175.475,83	-25,07%
Agosto	R\$	214.409,08	R\$	231.825,07	8,12%
Setembro	R\$	337.839,34	R\$	256.599,95	-24,05%
Outubro	R\$	284.948,89	R\$	217.668,35	-23,61%
TOTAL	R\$	3.151.453,01	R\$	3.210.241,50	1,87%

Tabela 1: Faturamento Cia. da Meia – 2010 e 2011-11-20

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

O balanço da empresa encontra-se positivo no período. Porém ele não compensa o aumento dos produtos, por parte da Lupo, nem o aumento das despesas internas (salário, benefícios, entre outros), tampouco a inflação anual brasileira. No início de 2011, foi traçado um plano de metas a serem alcançadas, com prognósticos do ideal a ser vendido durante o ano.

A partir disso foi coletada outra informação, dos meses que faltam, e que não estão computados neste trabalho. Então temos uma nova tabela, com as projeções de novembro e dezembro de 2011.

O questionário realizado na entrevista dentro da organização procurou obter informações sobre as regiões de maior faturamento à empresa, quais os motivos da queda do faturamento no período analisado e o que eles pensavam que deveria ser feito para melhorar o cenário. Ainda foram questionadas questões relacionadas a distribuição dos produtos, principalmente no transporte, querendo saber quais são as considerações feitas na hora de se terceirizar ou não a entrega.

Os entrevistados foram os dois entregadores oficiais da empresa (considerando que alguns produtos são entregues pelos próprios vendedores), dois diretores (são três no total), e os três funcionários que trabalham no estoque.

	2010	2011	Diferença
Janeiro	R\$ 22.195,03	R\$ 16.955,65	-23,61%
Fevereiro	R\$ 272.133,06	R\$ 371.031,68	36,34%
Março	R\$ 449.326,52	R\$ 550.500,95	22,52%
Abril	R\$ 445.236,97	R\$ 488.743,83	9,77%
Mai	R\$ 445.013,64	R\$ 475.894,84	6,94%
Junho	R\$ 446.165,79	R\$ 425.545,35	-4,62%
Julho	R\$ 234.184,69	R\$ 175.475,83	-25,07%
Agosto	R\$ 214.409,08	R\$ 231.825,07	8,12%
Setembro	R\$ 337.839,34	R\$ 256.599,95	-24,05%
Outubro	R\$ 284.948,89	R\$ 217.668,35	-23,61%
Novembro	R\$ 197.582,69	R\$ 250.000,00	26,53%
Dezembro	R\$ 103.953,65	R\$ 150.000,00	44,30%
TOTAL	R\$ 3.452.989,35	R\$ 3.610.241,50	4,55%

Tabela 2: Faturamento previsto 2011
 Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

Nota-se que a estimativa atual é que a empresa ultrapasse o faturamento do ano anterior, porém ainda está aquém do imaginado em seu planejamento. De acordo com estes últimos dados, ela não conseguia atingir metade do que desejava.

Embora em novembro e dezembro os valores informados fazem parte de uma previsão, de acordo com o dono da empresa, há a possibilidade de a previsão diminuir. No início do ano a meta da empresa era estar aumentando em faturamento em um número aproximado de 10%, de acordo com a projeção feita no final do ano anterior, alcançando um valor em torno de 3,8 milhões de reais de vendas. A direção da empresa tem ciência de que não é mais possível conquistar este objetivo, porém estará fazendo o maior esforço possível para ultrapassar a barreira de R\$ 3,5 milhões.

Além do problema com vendedores, a empresa sinaliza que houve uma queda no consumo de seus clientes. Muitos dos clientes se queixam de não conseguir vender os produtos, que a concorrência que as lojas de departamento exercem é massiva e lhes tira muitas possibilidades de venda, já que os grandes centros de compra têm um poder de barganha muito forte, uma vez que conseguem obter bons descontos do fornecedor por comprarem quantidades enormes. E muitos clientes realizaram suas compras no início do ano para ter produtos à disposição da clientela no inverno, estação aonde mais se consome o tipo de produto revendido pela Cia. da Meia. A tabela acima apresenta que o maior mês de vendas foi o de março. Mas, com os motivos citados anteriormente, diminuição de consumo e concorrência de lojas de departamento, muitas lojas encontraram-se próximo ao fim do inverno, com seus estoques cheios, ou consideravelmente preenchidos. As vendas até o início do inverno, no final de junho,

estavam em torno de 12% superiores que no mesmo período do ano passado. A partir deste período é possível perceber que ocorreram quedas nas vendas quase que mensais (com exceção do mês de agosto), e a empresa viu seu planejamento não se realizar.

O setor de transportes da firma é considerável agradável. Apesar de em épocas de inverno ser muito exigido a entrega ao cliente é realizada, na maioria das vezes, no prazo prometido. Atrasos acontecem, e o fato de a empresa ser pequena e não ter uma organização tão estruturada auxilia para que ocorra esta situação. No entanto, devido a quantidade de atrasos que ocorreram, eles são considerados na média proposta de entrega.

A principal consideração dos transportes é em qual realmente é o tipo ideal de entrega, a própria ou a terceirizada. Com a entrega própria a empresa ganha em segurança de seus produtos e flexibilidade para entrega aos seus clientes. A terceirizada não apresenta tais características, mas tem uma redução sensível nos gastos da distribuidora. A economia em veículos e a diminuição do custo no faturamento tornam a contratação de um PSL algo muito atraente.

O objetivo para os dois últimos meses do ano é aproveitar as festas natalinas e o verão que estão chegando, forçando as vendas em lingerie, cuecas e blusas produzidas especialmente para a estação.

Os produtos revendidos sempre terão a característica de ser mais caros, pois antes de ir até o cliente final, passam por um atravessador, que também agrega valor às mercadorias. O que resta ao distribuidor e seus clientes, normalmente micros e pequenas empresas (MPE) é estabelecer um relacionamento que lhes mantenham competitivo no mercado e que atraíam clientes. Por exemplo, ter um plano em conjunto de forçar em determinados produtos, para que ambos sempre tenham o que disponibilizar ao cliente.

Realizando este trabalho, as instabilidades de demanda diminuem, já que há um foco no que será vendido. E ambos os estoques não precisarão estar sempre abarrotados de diversos produtos, com diversas características, que invariavelmente acabam resultando em estoques não comercializados, que somente serão vendidos através de liquidações.

É uma hipótese, dentre várias que as empresas podem optar para permanecer competitivas no seu setor de atuação.

4.1.1 Empresa e a concorrência

O mercado do “underwear” no Brasil teve um aumento sensível a partir dos anos. O Salão Lingerie Brasil (SLB), afirma que a produção de roupas íntimas e meias é superior a 10% de toda a produção têxtil no país. A ascensão pode ser compreendida se observarmos que este tipo de produto deixou de ser apenas um complemento às pessoas. Eles continuam sendo uma necessidade, por contas dos padrões de comportamento existentes na sociedade. Porém tornaram-se utensílios voltados à moda, à exposição, como anteriormente não eram.

Pessoas que trabalham neste ramo chegam a fazer um trocadilho, dizendo que o “underwear” passou a ser “outwear”, devido a grande intensificação em transformar estas peças em produtos que tragam valor e destaque às pessoas. Não é nada incomum depararmos com meias que se destaquem, e roupas íntimas, usadas de maneira que se possa visualizar parte das peças.

A Lupo trabalho muito com este fator, transformar um objeto básico em um produto da moda, além do conforto e da qualidade também. Por consequência, a Cia. da Meia tem que trabalhar com essas características, tentando trazer ao cliente que o produto que está sendo vendido não é só mais uma necessidade, um diferencial para a pessoa.

A concorrência com a Cia. da Meia é muito acirrada, já que há diversas empresas que trabalham neste setor e têm seus nomes reconhecidos no mercado. No entanto, esta concorrência é forte nos centros de maior população em que ela trabalha. A competição agressiva com concorrentes restringe-se a Porto Alegre e região metropolitana, Caxias do Sul e Criciúma.

O diferencial da distribuidora é o trabalho que ela faz nas regiões interioranas. Ela é uma das poucas empresas que levam um produto conceituado a cidades muito pequenas. Realizando isso ela serve como braço de apoio à Lupo, que não tenta competir com a distribuidora em locais mais distantes dos grandes centros, uma vez que é mais prático vender à distribuidora e deixar que essa última realize a comercialização com o varejo.

Sua distribuição alcança muitas regiões, diferente de muitas empresas que

competem com ela, que não entram em todos os locais de atuação da Cia. da Meia. A falta de concorrência em alguns locais garante quase que uma “exclusividade” dos produtos vendidos pela empresa nas lojas. É na distribuição, no seu grau de alcance das cidades, que a revendedora tem um grande diferencial sobre as outras empresas que atuam no mesmo setor.

No mercado de MPEs, a Cia. da Meia se identifica, pois também é uma pequena empresa. Isso se caracteriza nos mais de 2 mil clientes que ela tem cadastrados. A distribuidora conseguiu recolher um número de empresas em sua carteira que muitas empresas gostariam de ter em seus arquivos.

4.1.2 Empresa e autores

Retornando aos referenciais teóricos, é possível relacionar conceitos e informações descritos no segundo capítulo deste trabalho. Antes da apresentação do período, serão confrontados temas como planejamento, logística e transporte, de acordo com o que foi observado dentro da empresa.

4.1.2.1 Planejamento

No que tange o planejamento podemos relacionar as ações estratégicas e as ações operacionais, descritas por Ching (2006) e Ballou (2006).

A empresa apresenta um planejamento estratégico no final do ano anterior ao que ela vai atuar, visando contemplar as metas estabelecidas ao longo dos meses. No final do ano, há sempre uma reunião entre a distribuidora, o setor de vendas da Lupo, e um integrante da direção da fornecedora, enviado diretamente de Araraquara para apresentar as coleções do ano seguinte aos maiores clientes da região.

Foi feito um prognóstico do quanto a distribuidora queria aumentar o valor anual de suas vendas. Definido isso ela passa a projetar o faturamento mensal, de acordo com os percentuais alcançados no mesmo período, no ano anterior. A partir deste ponto é feito um planejamento sobre os produtos antes apresentados. Sempre há um direcionamento da coleção.

Para não ter um leque muito grande de mercadorias que ela tenha que estocar, aumentando seus custos e engessando seu capital de giro a Cia. da Meia procura forçar a venda em alguns produtos. Estes produtos normalmente são estabelecidos com base no que a Lupo apresenta como as tendências da época.

O planejamento operacional ocorre em situações mais presentes no dia-a-dia da empresa. São ações rápidas para atender um cliente. É necessário decidir rapidamente o que se fazer, quando, por exemplo, um cliente liga, faz um pedido de valor elevado e quer que a distribuidora entregue no outro dia. O detalhe é que esse cliente está em uma cidade como Santa Cruz do Sul, e não há programada nem uma entrega na cidade no dia. o que se deve fazer? Deslocar o trajeto da entrega e passar neste cliente? Ou enviar por uma empresa terceirizada? São decisões rápidas que devem ser tomadas. O serviço terceirizado pode ser melhor, pois ele vai todo o dia para aquela cidade, e evita com que uma das rotas da entrega própria seja prejudicada. Entretanto, o PSL que trabalha com a distribuidora normalmente não informa os horários que entregará a encomenda ao ponto final. Com a entrega própria fica bem mais confiável garantir que os produtos irão chegar no local e na hora que o cliente deseja.

Por vezes, para se atender um cliente, há um gasto muito grande por parte da distribuidora. Porém isso pode ser um custo de oportunidade, já que demonstra a disposição que ela tem em atender o cliente, e acaba não prestando apenas um serviço de entrega, mas sim uma relação de negócios entre os dois, como já destacava Slack (2002).

O planejamento da Cia. da Meia tem características abordadas anteriormente no trabalho. Ela traça planos a longo prazo e também tem padrões para agir em momentos mais pontuais, quando são necessárias decisões de urgências.

4.1.2.2 Logística e transporte

O setor logístico da empresa talvez seja, depois das vendas, o mais importante. Nele são processados a política de suprimentos, produção e distribuição.

Na área de suprimentos ocorrem as tomadas de decisão dos tipos de produtos e as quantidades que serão compradas. Para embasar estas decisões, são observadas

as tendências da temporada, o histórico de vendas que cada tipo de produto tem durante os anos anteriores e caixa disponível para ser utilizado em produtos que poderão permanecer um longo período antes de saírem do estoque. Por vezes ocorre de produtos ficarem estocados pois houve um desconto na compra de maiores quantidades. Mesmo que a empresa não venda logo após receber estas mercadorias, ela tem conhecimento de que o tipo de produto irá sair ao longo do tempo, resultando em um negócio atraente ter que estocar materiais por um tempo

A produção busca fazer com que os pedidos realizados estejam prontos para serem distribuídos. O pessoal responsável pelo estoque está sempre modificando o leiaute do estoque, para que ele fique adequado com a situação que passa a distribuidora. Diversas vezes durante o ano ocorrem mudanças na armazenagem dos produtos. Procura-se, por exemplo, colocar os produtos com maiores saídas mais próximos do alcance, para que não se perca tempo procurando uma mercadoria, ou transitando de um local até onde esta sendo guardado o pedido.

Durante meses de alta entrega, entre maio e julho, o trabalho aumenta, e a direção propõe incentivos financeiros aos colaboradores, caso eles atinjam metas estipuladas para a entrega mensal.

A distribuição é o final, quando o processo é finalizado e os produtos vendidos estão à disposição das lojas. Para as longas viagens há dois veículos na empresa que realizam as entregas. Para entregas mais próximas a Canoas, ou seja, na região metropolitana de Porto Alegre, é utilizado outro veículo, que serve como um veículo de apoio. E os próprios vendedores, para atenderem bem seus clientes, em determinados momentos acabam levando mercadorias que venderam até as lojas.

Por vezes ocorrem viagens que levam dois, três dias, para o veículo voltar até ao centro de distribuição, na própria sede da empresa. Os mapas, em uma viagem de entrega longa, são feitos sem roteirização alguma, apenas com o conhecimento dos responsáveis pela distribuição. Certamente não podemos desprezar o conhecimento de pessoas que há anos percorrem as estradas que cortam o sul do Brasil, em especial as rodovias gaúchas. Porém, um programa que busca situar todas as rotas de entrega e estipulasse prazos para a realização seria muito importante para que a organização possa otimizar seus prazos de entrega e seus custos.

4.1.2.3 Custos

Os custos da empresa apresentam características semelhantes a muito dos estudados. Em vários aspectos podemos identificar que a bibliográfica se aplica a características da organização.

Em armazenagem há gastos com manutenção do local de estoque, estacionamento de veículos, que são necessários para servir como instalações físicas à empresa. São necessários investimentos em armazenagem.

A empresa já percebeu isso, tanto que alugou mais um espaço para colocar seu estoque. Ultimamente nota-se que as acomodações dos produtos não são as melhores, porque a empresa continua no mesmo local desde sua criação. E suas vendas aumentaram desde então, por conseguinte também aumentaram seu estoque e número de funcionários.

Portanto tem de haver uma revisão neste tema. Pois um espaço maior para a armazenagem pode ajudar a melhorar a movimentação e manuseio dos materiais e, assim, diminuir o “lead time”.

Os custos com distribuição trazem dados interessantes para análise. Olhando apenas nos custos diretos que a empresa tem, o melhor caminho apresenta-se pela distribuição através de operadores logísticos. O percentual gasto com transporte terceiriza é menor que o gasto com entrega própria, quando analisados contra o valor total de entrega que cada um foi responsável.

A política de custos da empresa pode ser revista pelos seus integrantes, já que há pontos em que são necessários um investimento maior e também há locais de onde se pode reduzir o custo. Revela-se um ponto a utilizado o conceito do custo de oportunidade, buscando ter uma despesa maior em um dado momento, para se ganhar lucros desta decisão posteriormente, por um período mais longo.

4.1.3 Análise do período

Como já dito anteriormente, o período estudado neste trabalho apresentou uma queda no rendimento da empresa, quando ela teve de rever suas metas e encontrar novos meios de continuar ativa e se expandindo no setor. O faturamento encontrado nos meses de agosto, setembro e outubro de 2011 é quase 16% inferior ao faturamento, do mesmo período, de 2010.

2010			2011			Diferença
Agosto	R\$	214.409,08	Agosto	R\$	231.825,07	8,12%
Setembro	R\$	337.839,34	Setembro	R\$	256.599,95	-24,05%
Outubro	R\$	284.948,89	Outubro	R\$	217.668,35	-23,61%
TOTAL	R\$	837.197,31		R\$	706.093,37	-15,66%

Tabela 4: Faturamento do Período (2010-2011). Agosto, setembro e outubro

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

Os três meses estudados são responsáveis por 22% do faturamento da empresa no ano até então, enquanto os meses três meses, no ano passado, foram responsáveis por 26,57% do faturamento, computados os valores de janeiro a outubro de 2010.

Uma curiosidade ocorre quando observamos o mês de setembro. Apesar de ele ser menor que os dados do ano anterior, e apresentar a maior diferença percentual negativa, é o mês com o maior faturamento registrado entre os três.

A seguir serão apresentados e comentados os dados coletados a respeito do período abordado do estudo. O objetivo é poder demonstrar, de maneira mais detalhada, as informações coletadas com o estudo.

4.2 DADOS NAS REGIÕES DE VENDA

As entregas realizadas aos clientes tiveram como principal destino a serra gaúcha, que sempre foi a região com o maior índice de compras na Cia. da Meia. O valor entregue no período foi superior ao valor vendido, pois além de entregar as mercadorias vendidas durante os três meses, a empresa ainda entregou produtos que ficaram pendentes, chamados de saldos de entrega. Também há produtos pedidos que demoraram para o fornecedor enviar até a distribuidora, ocasionando o atraso que se verifi-

ca, já que a diferença de valor entre os produtos entregues e o valor vendido no mesmo período é de mais de cem mil reais.

REGIÃO 1 (POA)	R\$ 149.709,65
REGIÃO 2 (LITORAL RS)	R\$ 71.772,47
REGIÃO 3 (SERRA)	R\$ 238.028,08
REGIÃO 4 (PASSO FUNDO)	R\$ 126.525,10
REGIÃO 5 (SANTA MARIA)	R\$ 115.057,62
REGIÃO 6 (HORIZONTALINA)	R\$ 52.900,10
REGIÃO 7 (ALEGRETE)	R\$ 18.681,32
REGIÃO 8 (CRICIUMA)	R\$ 50.640,20
REGIÃO 9 (CHAPECÓ)	R\$ 208,80
TOTAL	R\$ 823.523,34

Tabela 5: Valor dos pedidos entregues por regiões

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

Vale lembrar que não foi listada a região do oeste paraense, onde não houve vendas neste período, por isso o quadro contém apenas nove regiões de venda.

A opinião da empresa quando questionada qual o motivo de a serra gaúcha se destacar no volume de vendas, e não a região de Porto Alegre é que a concorrência com grandes centros de compra acaba fazendo com que lojas pequenas vendam produtos com baixo valor para conseguir captar clientes. E o produto revendido pela Cia. da Meia, muitas vezes não respeitaria este nível, devido ao produto, que já é mais caro que o de seus concorrentes, e por haver mais um valor cobrado, devido à distribuição. Eles também citam que em muitos lugares da serra a concorrência não penetra e as lojas de departamento ainda não estão tão espalhadas.

Um último argumento trata sobre uma característica de todas as lojas no interior: as relações de confiança e fidelidade. Um diretor, que é vendedor na região das Hortências (integrante da Região da Serra), além dos entregadores, dizem que muitos clientes têm por características manterem-se fiéis a um fornecedor. Isso traz bons resultados à Cia. da Meia. E ao próprio cliente, já que em algumas horas que necessitar do apoio do fornecedor, como em aumento do prazo de pagamento ou uma entrega de pedido urgente, não haverá dúvidas de que ele terá.

4.3 SETOR LOGÍSTICO DA EMPRESA

Os gastos com logística da Cia. da Meia apresentam dados um pouco menores do que o Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) diz que é a média no Brasil. Segundo a mensuração da empresa, ela gastou, entre agosto e outubro, 7,39% de seu faturamento.

	FATURAMENTO	LOGÍSTICA	% LOG
Agosto	R\$ 231.825,07	R\$ 16.911,68	7,30%
Setembro	R\$ 256.599,95	R\$ 17.280,10	6,73%
Outubro	R\$ 217.668,35	R\$ 17.956,53	8,25%
TOTAL	R\$ 706.093,37	R\$ 52.148,31	7,39%

Tabela 6: Custos Logísticos

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

Para alcançar estes dados foram levantados os seguintes itens:

- Veículos (combustível, seguro e manutenção mensais);
- Salários, encargos e benefícios de entregadores;
- Despesas de viagem (refeições, diárias de hotel); e
- Valor pago a transportadora por entrega terceirizada.

E os custos fixos:

- Salários dos funcionários do estoque; e
- Custos de instalações (aluguel dos estoques e condomínio).

A firma demonstra estar de acordo com as pesquisas que retratam o setor logístico brasileiro. Só a compra de produtos e custos logísticos consomem quase 75% dos gastos da empresa, é o que a diz a diretoria.

Os custos de transportes são praticamente idênticos ao que cita o ILOS e diversos autores. O valor gasto com a distribuição física foi de 3,95% do faturamento. Estes gastos representam 53,44% dos custos logísticos da empresa, muito próximos aos 54% da pesquisa, e também muito próximo dos diversos autores que descrevem os gastos com transportes chegando a até 2/3 dos custos logísticos.

4.3.1 Transporte próprio X Valor das entregas

O transporte por veículos da própria empresa, representou 91,28% do total entregue aos clientes. Para se fazer chegar a uma cálculo de quanto que incidia os custos do transporte próprio sobre o faturamento, foram coletados os dados dos veículos, entregadores e despesas de viagem. Já os custos fixos foram multiplicado pelo percentual que tinha o transporte próprio nas entregas.

Com esses dados podemos observar que cada entrega realizada a partir de entrega própria são responsáveis por 6,41% do valor total de entrega no período. Ou seja, cada entrega custou R\$ 42,22 para a empresa. Só os transportes representaram 3,47% do tal de entrega.

ENTREGAS (PRÓPRIAS)	R\$	753.355,57
PEDIDOS		1144
DESPESAS DE TRANSPORTE	R\$	48.304,42
CUSTO ENTREGA POR PEDIDO	R\$	42,224

Tabela 7: Custos de entrega própria
Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

Entre as entregas próprias estão relacionados os clientes que, por hora vão direto à distribuidora buscar seus produtos, situações essas que ocorrem quando as lojas, especificamente as mais próximas a Canoas, precisam de material muito urgente. Ou seja, se fossemos relacionar apenas as entregas realizadas com saída do ponto inicial (distribuidora) até o ponto final (cliente), o custo da entrega seria ainda maior.

4.3.2 Prestador de Serviços Logísticos X Valor das entregas

Os números percentuais da entrega, via PSL são menores que os da entrega própria. As entregas por transportadora representam 5,48% do valor total entregue. No entanto, o custo de cada entrega apresenta números maiores. Cada pedido custa R\$ 51,94 para ser enviado, contando gastos com transportadora e com logística interna. Este número é 20% maior do que o que se gasta para entregar através meios próprios.

FATURAMENTO	R\$	70.167,77
PEDIDOS		74
V. TRANSPORTADORA	R\$	3.843,89
CUSTO ENTREGA POR PEDIDO	R\$	51,944

Tabela 8: Custos de entrega terceirizada

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

Apesar do pouco número de entregas, a entrega terceirizada tem uma média valor de pedido muito maior a entrega própria. Em média, cada valor entregue por PSL é de R\$948,21, enquanto que, na entrega própria, cada pedido vale R\$658,53.

O que aumenta o percentual de custos relativos ao serviço terceirizado não está nele. O que mais consome da empresa são seus próprios gastos internos, com pessoal e armazenamento. Se analisarmos somente a prestação do serviço logístico, ele é responsável por um custo bem menor que o da distribuição própria.

Dos 5,48% gastos nas entregas realizadas, 2,53% são oriundos do serviço terceirizado. Menos da metade das entregas realizadas com transporte terceirizado são gastos com a transportadora.

4.3.3 Transporte próprio x Prestador de Serviços Logísticos

A análise entre transporte próprio e PSL é desigual, em prol do PSL, se analisarmos friamente os dados extraídos da pesquisa. Durante o período da pesquisa, os gastos com transporte próprio eram quase 37% que os gastos com transporte terceirizado. Além disso, quando se somam com os demais custos logísticos, divididos proporcionalmente entre as entregas próprias (91,48%), e através de um PSL (8,52%), verifica-se que as entregas próprias consomem 9,87% do total entregue no mesmo período. Por sua vez, a entrega terceirizada apresenta um custo de 8,01% quando analisado o total entregue por distribuidoras.

Constata-se que é melhor que a empresa terceirize seus serviços de entrega e mantenha apenas a armazenagem de seus produtos. Porém, uma questão intriga: por que apenas 8% das entregas são realizadas por prestadores de serviços logísticos?

FATURAMENTO	R\$	70.167,77
DESPESAS TRANSPORTADORA	R\$	1.777,62
% CUSTO		2,53%

Tabela 9: Percentual de entrega terceirizada

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

FATURAMENTO	R\$	753.355,57
DESPESAS DE ENTREGA PRÓPRIA	R\$	26.118,69
% CUSTO		3,47%

Tabela 10: Percentual de entrega própria

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

TOTAL ENTREGUE PRÓPRIO	R\$ 753.355,57
DESPESAS (TRANSP. PRÓPRIA + DESP. INTERNAS)	R\$ 74.423,11
% CUSTO	9,87%

Tabela 11: Percentual de distribuição própria sobre os produtos entregues

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

TOTAL ENTREGUE PSL	R\$ 70.167,77
DESPESAS (PSL + DESP. INTERNAS)	R\$ 5.621,51
% CUSTO	8,01%

Tabela 12: Percentual de distribuição de PSL sobre os produtos entregues

Fonte: Cia. da Meia, elaborada pelo autor

Uma das razões citadas pela empresa é a de que a entrega terceirizada é utilizada apenas quando a distância é muito longa a ser percorrida e o número de entregas é muito pequeno. As entregas realizadas no oeste catarinense e paranaense sempre são via transportadora.

Outro ponto é o fato de haver um relacionamento mais próximo com os clientes. Se por um lado se perde com custos maiores em transportes, por outro há um ganho com a fidelização, pois o cliente não vê apenas um representante da distribuidora uma vez a cada 45 dias. Ele vê, além do vendedor, mais pessoas, que costumam entregar os produtos neste meio tempo. Isto também possibilita que o lojista retire um novo pedido com o próprio entregador, dando mais agilidade ao processo e satisfazendo o cliente por conta da flexibilidade com que ele é atendido.

E é possível que seja uma decisão acertada, uma vez que as regiões aonde só há entrega por transportadora apresentem números muito menores que as demais regiões.

Os resultados obtidos apresentam algumas variáveis existentes na organização que impactam diretamente no seu desempenho final. a análise destes aspectos certa-

mente contribui para caracterizar uma situação, e chegar a uma tomada de decisão dos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso foi elaborado levando em conta conteúdos desenvolvidos ao longo do currículo acadêmico. Foi escolhido um objeto de de pesquisa no qual fosse possível analisar os assuntos estudados, e relacioná-los no ambiente pesquisado.

Foi realizada uma análise de quais aspectos seriam mais relevantes serem abordados e quais eram os assuntos que obtinham uma melhor captação de dados.

Os assuntos tratados no trabalho foram descritos, a partir de pesquisa de conteúdo científico. Os autores serviram para dar o embasamento suficiente que a pesquisa necessita, e para situar o leitor sobre o que exatamente significava cada conteúdo utilizado.

Assim como os conteúdos relacionados ao objeto tiveram embasamento teórico, o modelo de pesquisa também. A partir da pesquisa através de autores, foi definido o modelo de estudo que este trabalho teria, o estudo de caso, por ser considerada a melhor estrutura a ser usada quando a pesquisa ocorre em um objeto apenas, sem a intenção de se demonstrar algo para todo um segmento ou setor. A pesquisa exploratória e a abordagem qualitativa seguem a mesma linha, pois são métodos utilizados para se analisar conteúdos que são restritos. E o embasamento teórico ainda contribui para serem escolhidas as técnicas utilizadas no estudo, entrevista e coleta de dados.

Foram descritas situações da empresa estudada relacionadas à: logística, planejamento da organização, distribuição física e custos. Para acrescentar estes assuntos foi buscado apresentar temas atuais, trazidos de revistas, sítios e artigos acadêmicos, então foi possível analisar a empresa e seu funcionamento.

Os principais resultados possíveis de concluir no trabalho são que a empresa pecou em seu planejamento para o ano de 2011. Sua vantagem competitiva está em sua vasta área de atuação e na ação de vender produtos normalmente sem impor lotes ou quantidades mínimas. Foi possível analisar também que os custos de entrega terceirizada apresentam-se mais atraentes do que os da entrega própria. Porém, para compensar a última afirmação, a empresa busca no custo de oportunidade uma maneira de manter-se no mercado, agregando valor ao seu produto com um relacionamento mais próximo ao cliente, procurando assim manter uma parceria, ao invés de uma simples relação de compra e venda.

O planejamento da empresa para o período estudado apresentou falhas, principalmente por uma superestimação da demanda. Os dados confrontados em dois momentos distintos provam que a empresa não cresceu no ritmo que esperava, principalmente nos últimos meses. Quando questionados, o vendedor entrevistado e um dos diretores, responsabilizam uma queda de consumo do mercado todo, já que, segundo eles, a maioria de seus clientes também apresentou uma queda de rendimento em 2011. A queda de suas vendas ainda não faz seu faturamento ser menor que o do ano anterior, porém, com o aumento anual de custos, nota-se que a empresa não terá o mês lucro do exercício passado.

O sistema logístico da distribuidora opera recebendo os materiais, guardando em suas prateleiras, para depois incluí-los aos pedidos realizados e serem entregues.

Os principais resultados obtidos encontram-se na entrega, devido ao fato dela apresentar contradições. São usadas dois tipos de entregas, própria e através de serviço terceirizado. A primeira é a que domina a distribuição física da empresa, tendo mais de 90% dos valores entregues. Porém, ela custa à empresa mais de um terço, comparado ao serviço prestado por uma transportadora.

Os gastos da empresa com os serviços de um operador logísticos são de 2,53% do total entregue via transportadora. Já os gastos, somente com transportes da entrega própria são de 3,47% do total entregue pelos veículos da empresa. Os serviços de transporte da transportadora é quase 40% menor que o da entrega própria.

Estes dados têm apenas mensurações que puderam ser levantadas e apresentam uma fonte de dados de muita utilidade para a logística. No entanto, há outros pontos relacionados à entrega própria que acabam sendo observados pela firma. E é nisso que os responsáveis pela empresa creditam o fato de optar pela predominância da entrega própria.

A relação de fidelidade com o cliente e a flexibilidade e segurança que tem transportar seus produtos são maiores do que se a empresa utilizasse somente um operador logístico para entrega, afirma o diretor da empresa.

O principal diretor da empresa afirma que o dinheiro que é gasto a mais com a entrega própria é repostado com uma venda maior, motivado pelo maior contato com o cliente. Essa relação demonstra claramente a existência de um custo de oportunidade, como já escreveram Ching (2006), Slack et. al. (2002) e Christopher (2002).

Essas relações são difíceis de analisar neste estudo. Seria necessário mais

tempo de observação para poder concluir o quanto essas relações defendidas pela empresa realmente influem na sua atuação.

É possível ainda relacionar os resultados obtidos com a pesquisa feita através do referencial teórico.

Os tipos de planejamento existentes na empresa podem ser comparados aos tipos pesquisados. O planejamento estratégico existe para definir a linha de ação da empresa ao longo de um período. Neste momento são estipuladas metas de vendas, foco em produtos e foco em regiões. O planejamento operacional existe nas situações do dia-a-dia da firma, quando ela necessita ter respostas rápidas às situações existentes. Como, por exemplo, quando é necessário escolher qual cliente receberá seu pedido, quando há mais de um pedido querendo a mesma coisa e não há produtos suficientes para atender a todos.

A logística e a distribuição demonstram números muito parecidos também. De acordo com o colhido de informações de pesquisas e fundamentos teóricos, a logística representa quase 10% do faturamento de uma empresa. Deste valor, somente os custos com transporte são responsáveis por no mínimo metade dos custos logísticos totais, e chegam até a 2/3 destes custos. A Cia. da Meia, por exemplo, gasta em torno de 7% de seu faturamento com logística. E deste montante os gastos com transporte são de pouco mais de 50%.

Os números apresentam também que a prestação de serviços logísticos custa menos que a entrega própria, dando margem às diversas citações de que a terceirização aumenta neste setor, que é influenciado pela economia que as empresas obtêm com as prestadoras de serviços logísticos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES

O trabalho cumpriu seu objetivo de contribuir para a obtenção de dados que sirvam para decisões no objeto estudado. O material coletado foi suficiente para entender alguns pontos que possibilitam definir planos a serem tomados pela organização. A justificativa está na comprovação científica, demonstrando situações que a empresa vive e que já foram abordadas na literatura e com a caracterização de fatos através de cálculos realizados e demonstrados estatisticamente.

A academia, por sua vez, é beneficiada por esse estudo apresentar que é possível extrair informações e conceitos em diversos locais. Desde grandes organizações, com sensível atuação na sociedade, até em pequenos locais, com pouco destaque na economia, encontram-se um ambientes propícios à pesquisa. A pesquisa provou que, mesmo em um ambiente reduzido de pesquisa, existem diversas variáveis que orientam a posição de uma empresa com o que está a sua volta.

À Cia. da Meia, esta pesquisa foi muito aguardada, pois há tempos seus gestores já queriam obter dados mais elaborados, com embasamento teórico. Eles sentem a necessidade de não se orientar apenas pelo conhecimento empírico, o predominante. Sempre foi reconhecido que um estudo com referenciais e detalhamento das informações é um grande trunfo para obter vantagens competitivas.

Apesar de a empresa reconhecer haver a necessidade de pesquisa científica para tomar suas decisões, ela tem um comportamento de muita intransigência aos fatos. Uma das características dela é dificuldade em aceitar novas propostas e modelos apresentados. Os dados tiveram rejeição, principalmente quando discutido a relação entrega própria e entrega terceirizada. A empresa fala que os dados são tangíveis, estão de acordo, mas que existem mais fatores envolvendo este problema. Entretanto, quando questionados, os gestores não sabem definir o que falta para melhorar os resultados da pesquisa.

Um dos objetivos da empresa é continuar fazendo o levantamento dos dados da distribuição física ao longo do tempo. Eles acreditam que em três meses é possível se retirar informações consideráveis, no entanto não é possível ter respostas definitivas, e com um prazo de pesquisa mais longo estas considerações serão mais verossímeis.

Este estudo, portanto pode auxiliar com uma fundamentação para a empresa. As conclusões chegadas neste trabalho podem servir como uma fonte científica, com caracterização de fatos existentes na empresa, para as tomadas de decisão dos gestores da empresa, que carecem deste tipo de argumento na hora de traçar seus planos e estipular suas metas a serem alcançadas.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: 5a Ed., Bookman, 2006.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo, Pioneira, 2002.

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

FINAMORE, Felipe Gonçalves. **Fatores Relevantes da Logística Expressa (Porta a Porta) na ótica das MPE's**. Jovens Pesquisadores, Vol.4 No (6), jan.-jun./2007.

FLEURY, Paulo Fernando. **Conceito de Logística Integrada e Supply Chain Management**. São Paulo: Editora Atlas, CEL (Centro de Estudos em Logística). Logística Empresarial. 2000.

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, H; JANISSEK-MUNIZ, R; BAULAC, Y; MOSCAROLA, J. **Pesquisa via Web: reinventado o papel e a idéia da pesquisa**. Canoas: Sphinx, 2006.

GIDO, J; CLEMENTS, J P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Ed. Thomson, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOGISTICS TRAINING INTERNATIONAL. **Gerenciamento da logística e cadeia de suprimentos I**. Tradução de Sônia Mello. São Paulo: IMAM, 1996.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos:** Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS, 2003.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos.** 1999. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição:** estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SELLTIZ, Claire, et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967. Apud: GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos:** Projeto e gestão – Conceitos, estratégias e estudo de casos. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLACK., N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, M.A.; DIEHL, C.A. **Gestão de custos:** uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

STAKE, Robert E. Case Studies. IN: DENZIN, N; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. Apud: GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARROS, Mônica. **Terceirização Logística no Brasil**. Artigo. Disponível em: http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=738&Itemid=74>. Acesso em: 31/10/11.

FERRO, José Roberto. **Sistema Lean: vá ver para melhorar**. Artigo. Disponível em: <http://www.lean.org.br/artigos/165/sistema-lean-va-ver-para-melhorar.aspx>>. Acesso em: 16/11/11.

JONES, Daniel. **Lean e a excelência operacional**. Artigo. Disponível em: <http://www.lean.org.br/artigos/164/lean-e-a-excelencia-operacional.aspx>>. Acesso em: 16/11/11.

OLIVEIRA, Lucas Henrique de. **Introdução à Logística**. Artigo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/introducao-a-logistica/11946/>>. Acesso em: 05/11/11.

PEREIRA, Vivian. **Lucro da Ambev recua 7% por maiores custos e despesas**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/lucro-da-ambev-recua-7-por-maiores-custos-e-despesas>>. Acesso: em 31/10/11.

SERODIO, Guilherme. **Brasil gasta 10,6% do PIB com logística, mostra estudo**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/1003998/brasil-gasta-106-do-pib-com-logistica-mostra-estudo>>. Acesso em: 11/11/11.

Vocabulário Lean Institute Brasil. Disponível em: <http://www.lean.org.br/vocabulario.aspx>>. Acesso em: 15/11/11.

GLOSSÁRIO

Just-in-time: pilar do sistema de processos enxutos. Diz que em momento algum deve haver sobra ou falta de materiais necessários à produção, eles devem estar presente na hora exata e nas quantidades necessárias.

Kaizen: melhoria contínua.

Lead time: tempo total de um pedido, desde sua venda até a entrega.

Takt time: tempo disponível para a produção dividido pela demanda do cliente.

Underwear: roupa íntima.

ANEXOS

TABELAS DE FATURAMENTO E CUSTOS

FATURAMENTO – 2010 E 2011 (COM PREVISÕES)

2010		2011		Diferença
Janeiro	R\$ 22.195,03	Janeiro	R\$ 16.955,65	-23,61%
Fevereiro	R\$ 272.133,06	Fevereiro	R\$ 371.031,68	36,34%
Março	R\$ 449.326,52	Março	R\$ 550.500,95	22,52%
Abril	R\$ 445.236,97	Abril	R\$ 488.743,83	9,77%
Maio	R\$ 445.013,64	Maio	R\$ 475.894,84	6,94%
Junho	R\$ 446.165,79	Junho	R\$ 425.545,35	-4,62%
Julho	R\$ 234.184,69	Julho	R\$ 175.475,83	-25,07%
Agosto	R\$ 214.409,08	Agosto	R\$ 231.825,07	8,12%
Setembro	R\$ 337.839,34	Setembro	R\$ 256.599,95	-24,05%
Outubro	R\$ 284.948,89	Outubro	R\$ 217.668,35	-23,61%
Novembro	R\$ 197.582,69	Novembro (previsão)	R\$ 250.000,00	26,53%
Dezembro	R\$ 103.953,65	Dezembro (previsão)	R\$ 150.000,00	44,30%
TOTAL	R\$ 3.452.989,35	TOTAL	R\$ 3.610.241,50	4,55%

PERCENTUAIS SOBRE AS ENTREGAS

ENTREGA PRÓPRIA			
			% ENTREGA
VALOR ENTREGAS	R\$	753.355,57	91,48%
PEDIDOS		1144	
DESPEAS DE TRANSPORTE	R\$	26.118,69	3,47%
CUSTO ENTREGA POR PEDIDO	R\$	22,831	

PSL			
			% ENTREGA
VALOR DAS ENTREGAS	R\$	70.167,77	8,52%
PEDIDOS		74	
V. TRANSPORTADORA	R\$	1.777,62	2,53%
CUSTO ENTREGA POR PEDIDO	R\$	24,022	

PERCENTUAIS SOBRE A ENTREGA TOTAL

ENTREGA							
PRÓPRIO			ENTREGA	LOGÍSTICA	% LOG	TRANSPORTE	% TRANS
	Agosto	R\$	287.503,16	R\$ 15.892,11	5,53%	R\$ 8.452,96	2,94%
	Setembro	R\$	279.224,15	R\$ 16.158,28	5,79%	R\$ 8.784,99	3,15%
	Outubro	R\$	256.796,03	R\$ 16.254,03	6,33%	R\$ 8.880,74	3,46%
	TOTAL	R\$	823.523,34	R\$ 48.304,42	5,87%	R\$ 26.118,69	3,17%
PSL			ENTREGA	LOGÍSTICA	% LOG	TRANSPORTE	% TRANS
	Agosto	R\$	287.503,16	R\$ 1.019,57	0,35%	R\$ 326,72	0,11%
	Setembro	R\$	279.224,15	R\$ 1.121,82	0,40%	R\$ 435,11	0,16%
	Outubro	R\$	256.796,03	R\$ 1.702,50	0,66%	R\$ 1.015,79	0,40%
	TOTAL	R\$	823.523,34	R\$ 3.843,89	0,47%	R\$ 1.777,62	0,22%
GERAL			ENTREGA	LOGÍSTICA	% LOG	TRANSPORTE	% TRANS
	Agosto	R\$	287.503,16	R\$ 16.911,68	5,88%	R\$ 8.779,68	3,05%
	Setembro	R\$	279.224,15	R\$ 17.280,10	6,19%	R\$ 9.220,10	3,30%
	Outubro	R\$	256.796,03	R\$ 17.956,53	6,99%	R\$ 9.896,53	3,85%
	TOTAL	R\$	823.523,34	R\$ 52.148,31	6,33%	R\$ 27.896,31	3,39%

PERCENTUAIS SOBRE A ENTREGA TOTAL

FATURAMENTO						
PRÓPRIO		FATURAMENTO	LOGÍSTICA	% LOG	TRANSPORTE	% TRANS
	Agosto	R\$ 231.825,07	R\$ 15.892,11	6,86%	R\$ 8.452,96	3,65%
	Setembro	R\$ 256.599,95	R\$ 16.158,28	6,30%	R\$ 8.784,99	3,42%
	Outubro	R\$ 217.668,35	R\$ 16.254,03	7,47%	R\$ 8.880,74	4,08%
	TOTAL	R\$ 706.093,37	R\$ 48.304,42	6,84%	R\$ 26.118,69	3,70%
PSL		FATURAMENTO	LOGÍSTICA	% LOG	TRANSPORTE	% TRANS
	Agosto	R\$ 231.825,07	R\$ 1.019,57	0,44%	R\$ 326,72	0,14%
	Setembro	R\$ 256.599,95	R\$ 1.121,82	0,44%	R\$ 435,11	0,17%
	Outubro	R\$ 217.668,35	R\$ 1.702,50	0,78%	R\$ 1.015,79	0,47%
	TOTAL	R\$ 706.093,37	R\$ 3.843,89	0,54%	R\$ 1.777,62	0,25%
GERAL		FATURAMENTO	LOGÍSTICA	% LOG	TRANSPORTE	% TRANS
	Agosto	R\$ 231.825,07	R\$ 16.911,68	7,30%	R\$ 8.779,68	3,79%
	Setembro	R\$ 256.599,95	R\$ 17.280,10	6,73%	R\$ 9.220,10	3,59%
	Outubro	R\$ 217.668,35	R\$ 17.956,53	8,25%	R\$ 9.896,53	4,55%
	TOTAL	R\$ 706.093,37	R\$ 52.148,31	7,39%	R\$ 27.896,31	3,95%

LEVANTAMENTO DE CUSTOS FIXOS

ENTREGADOR 1	
AGOSTO	
Salário	R\$ 1.000,00
Horas extras	R\$ 186,00
VT	R\$ 132,00
VR	R\$ 264,00
Desp. viagem	R\$ 462,00
Encargos	R\$ 450,00
TOTAL	R\$ 2.494,00

ENTREGADOR 2	
AGOSTO	
Salário	R\$ 800,00
Horas extras	R\$ 97,00
VT	R\$ 132,00
VR	R\$ 264,00
Desp. viagem	R\$ 476,00
Encargos	R\$ 340,00
TOTAL	R\$ 2.109,00

SETEMBRO	
Salário	R\$ 1.000,00
Horas extras	R\$ 102,00
VT	R\$ 120,00
VR	R\$ 240,00
Desp. viagem	R\$ 364,00
Encargos	R\$ 450,00
TOTAL	R\$ 2.276,00

SETEMBRO	
Salário	R\$ 1.000,00
Horas extras	R\$ 89,00
VT	R\$ 120,00
VR	R\$ 240,00
Desp. viagem	R\$ 323,00
Encargos	R\$ 340,00
TOTAL	R\$ 2.112,00

OUTUBRO	
Salário	1000
Horas extras	64
VT	120
VR	240
Desp. viagem	245
Encargos	340
TOTAL	R\$ 2.009,00

OUTUBRO	
Salário	800
Horas extras	61
VT	120
VR	240
Desp. viagem	238
Encargos	340
TOTAL	R\$ 1.799,00

**TOTAL GERAL ENTRE-
GADORES**

R\$

12.799,00

LEVANTAMENTO DE CUSTOS FIXOS

ESTOQUE 1	
AGOSTO	
Salário	R\$ 750,00
Horas extras	R\$ -
VT	R\$ 132,00
VR	R\$ 264,00
Desp. viagem	R\$ -
Encargos	R\$ 337,50
TOTAL	R\$ 1.483,50

ESTOQUE 2 (6h)	
AGOSTO	
Salário	R\$ 450,00
Horas extras	R\$ -
VT	R\$ 132,00
VR	R\$ 264,00
Desp. viagem	R\$ -
Encargos	R\$ 202,50
TOTAL	R\$ 1.048,50

SETEMBRO	
Salário	R\$ 750,00
Horas extras	R\$ -
VT	R\$ 120,00
VR	R\$ 240,00
Desp. viagem	R\$ -
Encargos	R\$ 337,50
TOTAL	R\$ 1.447,50

SETEMBRO	
Salário	R\$ 450,00
Horas extras	R\$ -
VT	R\$ 120,00
VR	R\$ 240,00
Desp. viagem	R\$ -
Encargos	R\$ 202,50
TOTAL	R\$ 1.012,50

OUTUBRO	
Salário	R\$ 750,00
Horas extras	R\$ -
VT	R\$ 120,00
VR	R\$ 240,00
Desp. viagem	R\$ -
Encargos	R\$ 337,50
TOTAL	R\$ 1.447,50

OUTUBRO	
Salário	R\$ 450,00
Horas extras	R\$ -
VT	R\$ 120,00
VR	R\$ 240,00
Desp. viagem	R\$ -
Encargos	R\$ 202,50
TOTAL	R\$ 1.012,50

LEVANTAMENTO DE CUSTOS FIXOS

ALUGUEL	
AGOSTO	
Aluguel	R\$ 5.000,00
Condomínio	R\$ 600,00
TOTAL	R\$ 5.600,00

SETEMBRO	
Aluguel	R\$ 5.000,00
Condomínio	R\$ 600,00
TOTAL	R\$ 5.600,00

OUTUBRO	
Aluguel	R\$ 5.000,00
Condomínio	R\$ 600,00
TOTAL	R\$ 5.600,00