

INTERVENÇÃO EMPRESARIAL

DO VALE DISTRIBUIDORA DE CARVÃO

Jonathan Lucas Buzzi

Reinwald Roepcke

Administração

RESUMO

No trabalho a ser apresentado, conheceu-se a empresa Do Vale Distribuidora De Carvão, uma organização voltada para o ramo de distribuição de produtos ligados ao nicho de churrasco. Onde por meio da apresentação da empresa foi notado que mesmo esta não sendo uma empresa de grande porte, tem áreas muito bem trabalhadas, mas, é possível melhorar ainda mais sua parte de logística. Então apresentou-se uma proposta de intervenção para que seja possível agregar novas métricas que possam ajudar a organização a ter maior lucro e ganho de tempo. Mostrou-se possível adaptar atividades que já são trabalhadas de maneira a conseguir profissionalizá-las e enxergou-se grande participação na conclusão de que é necessário sair da zona de conforto para conseguir atingir novos horizontes. Como resultado do trabalho, a empresa demonstrou grande interesse nas propostas tratadas, buscando conseguir realizar ajustes de maneira a não comprometer o que já funciona bem do jeito que é feito, inovando e melhorando os setores que estavam com dificuldades de desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVES: Organização. Logística. Profissionalizar.

INTRODUÇÃO

A forma como uma empresa é gerida demonstra não só a habilidade do gestor frente as adversidades do dia a dia empresarial e da equipe, mas, também nos mostra como a falta de organização e planejamento pode comprometer tudo que foi construído durante anos.

Nos meses finais do ano de 2008, o empresário Jean Carlos Buzzi, proprietário da empresa mencionada, fundou a marca Do Vale Distribuidora de Carvão, com intuito de ser uma revendedora exclusivamente de carvão vegetal para churrasco. Para isso criou-se a marca Carvão Vale do Itajaí, na época, sem fazer a consulta de propriedade intelectual. Ao longo de seus primeiros anos o dono era o “faz tudo”, ele mesmo comprava, vendia e entregava as mercadorias, com auxílio de apenas um funcionário que exercia o cargo de motorista.

Os primeiros anos foram difíceis pelo fato de já ter marcas do mesmo ramo com prestígio e tradição na região do Alto Vale. Depois de algum tempo houve como consequência o primeiro empecilho com a questão da marca/patente, pois o nome já era utilizado por outra empresa e com tal situação, houve a necessidade de mudar sua marca, o que resultou na redução do nome para apenas “Carvão do Itajaí”. Após alguns anos, surge uma segunda dificuldade, agora relacionada a qualidade dos produtos vendidos. Os fornecedores deixaram de focar e preservar a qualidade de seus produtos, refletindo em severas quedas nas vendas. Nessa época a empresa, à beira da falência, precisou encontrar soluções, mas com a percepção que precisaria de um produto diferenciado e com qualidade superior, o proprietário buscou por novos fornecedores, onde encontrou no estado do Rio Grande do Sul a solução, com fornecedores de produtos que atendiam as expectativas de preço e qualidade.

A partir da utilização de novo fornecedor, focou-se no uso de uma madeira nativa de reflorestamento e exclusiva da região, que tem um clima mais frio: A acácia negra. Além da madeira específica, foi desenvolvida uma

película de plástico que impede a sujeira e humidade de entrarem no pacote de carvão, prolongando a vida útil e preservando a qualidade do produto; tecnologia essa, pioneira no Brasil. Isso fez com que a empresa pudesse respirar de novo e voltar a ter estabilidade em suas vendas.

A partir de 2016 se viu a necessidade de aumentar o quadro de funcionários, e para organizar melhor o sistema de vendas e entregas, optou-se por não mais utilizar o sistema de pronta entrega e foi implantado um sistema de pedido x entrega adequado às necessidades da empresa. Com isso o dono não precisava mais ir junto com o motorista nas entregas e poderia focar mais no administrativo, financeiro e vendas. Após alguns anos surgiu a necessidade de agregar mais produtos a serem ofertados, pensando sempre em itens ligados a linha de churrasco. Então foi feita uma parceria com a empresa Saborini Temperos, aumentando o mix de produtos da empresa a serem ofertados. Novamente se viu a necessidade de aumentar o quadro de funcionários, onde agora o dono tornou-se o responsável pelas vendas e compras, contratando seu primogênito para cuidar das áreas administrativa e financeira.

A empresa em questão não teve a administração necessária e correta durante seus primeiros anos e isso acabou gerando uma certa fragilidade no momento presente.

Por fim, surge a percepção da importância de investir em melhorias e novas oportunidades para alterar o rumo que a empresa pode tomar. É perceptível que nem tudo muda do dia para a noite, mesmo trabalhando muito para tudo ocorrer da forma devida, alguns problemas são naturalmente gerados. Sem uma administração minuciosa e efetiva esses problemas, as vezes pequenos, podem se tornar grandes incômodos futuros.

Por meio do diagnóstico empresarial foi analisado que a organização enfrenta algumas dificuldades no processo de crescimento e o mais evidente é no setor de logística, onde é visível a falta de inovação, pois a faz do mesmo modo que fazia no início de suas atividades. Para conseguir prestar um serviço de excelência, diminuindo gastos e aumentando a quantidade de clientes atendidos, terá que fazer adequações. A empresa ainda não dispõe

de um planejamento estratégico que englobe essa área. O foco do estudo será a aplicação de novas métricas para assentamento de dados e melhor gestão de rotas, diminuindo o valor gasto para logística e conseguindo remanejar e agregar praças novas. Tais mudanças sugerem ser muito vantajosas, por permitir aumentar o faturamento apenas melhorando seus processos e tendo o comprometimento em aplicar novos conhecimentos e interações.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORIGEM DA LOGÍSTICA

Por mais que possa parecer algo recente, a expressão LOGÍSTICA, que vem do grego “logos” (lógica), tem seu nascimento associado a guerra, pois foi durante um período de guerra que se viu a necessidade de criar estratégias para o abastecimento de suprimentos do exército e suas tropas, seja de armamentos, alimentos ou até remédios. Pode-se perceber que desde o princípio a logística era tratada como um diferencial competitivo para melhorar procedimentos e assim conseguir algum tipo de vantagem sobre seus concorrentes. Mas a

logística só começou a ser vista como uma ciência em meados de 1917, quando o Tenente-Coronel Thorpe, fuzileiro naval dos Estados Unidos criou teorias em seu livro “Logística Pura: A Ciência da Preparação para a Guerra”. Sendo assim, a partir do período em que aconteceu a segunda guerra mundial, a logística passou a ter um papel chave para planejamento e execução de manobras que visam ser um diferencial contra seus adversários.

2.2 GESTÃO DE ESTOQUES

Na realidade atual muitas organizações acabam esquecendo que ter uma boa gerencia dos estoques está diretamente interligada a uma logística efetiva, pois quanto mais rápido for a expedição e despacho, mais rapidamente a empresa conseguirá atender toda sua demanda. Levando isso em consideração pode se chegar à definição clara de que uma empresa organizada se destacará perante as outras. Segundo Tadeu (2011, p. 6) “a área de estoques de uma empresa é responsável, de forma geral, pelo controle do fluxo de materiais internamente, devendo, portanto, equilibrar as necessidades e as disponibilidades de recursos da organização, sejam eles recursos humanos ou outros.”

Para conseguir esse controle é de suma importância que o gestor conheça muito bem sua área de atuação e até onde serão tangíveis as metas da empresa. Caso contrário, poderá enfrentar dificuldades para conseguir manter uma organização clean. Muitas são as formas de adquirir conhecimento, mas, deve-se ficar atento por que nem sempre quantidade é sinônimo de qualidade, muitas informações podem chegar distorcidas ou até errôneas. Cabe ao responsável da área saber o que pode ser absorvido e o que pode ser prejudicial à saúde da organização. Para Tadeu (2011, p.9) “os estoques podem ser classificados em diferentes conjuntos, sendo os mais comuns:”

- **Estoques de matéria prima:** entende-se como a estocagem dos insumos básicos que servirão como material necessário para algum tipo de processo de transformação dentro de uma cadeia de operações e se destina a fabricação do produto final característico desse processo.
- **Estoques de produtos em processo:** Esses estoques também recebem outros nomes como estoques de componentes, de peças em processos ou WIP – sigla inglesa que representa Work In Process – que traduz a ideia de subprodutos (ou conjunto de peças desagrupadas) que ainda passarão por um processo até virem a ser incorporados ao produto final.
- **Estoques de matérias auxiliares:** correspondem ao estoque daqueles materiais que não são destinados a produção diretamente. Também chamados de estoques de materiais indiretos, auxiliares ou não produtivos, são aqueles materiais que não são fisicamente incorporados ao produto final, embora alguns possam ser imprescindíveis ao processo de fabricação.
- **Estoques de produtos acabados:** é o estoque do resultado final da produção, ou seja, dos produtos já prontos, devidamente embalados e que já podem ser disponibilizados ao comércio.

Tendo bem claro qual é o tipo de estoque que a empresa possui, ainda há diversas métricas que são utilizadas para conseguir ter uma gestão de estoques eficiente. Entre elas a análise de giro do estoque, níveis adequados para estocagem, análises financeiras e de retorno do capital, entre outras que compõem a administração do estoque. “Para se ter um controle efetivo sobre os estoques, é preciso não só monitorar o volume destes, mas também os custos envolvidos que são atrelados a aquisição e manutenção desses estoques.” Tadeu (2011, p.9)

Normalmente as pessoas enxergam o estoque somente como o local onde as mercadorias esperam pra ser despachadas. Mas, é muito mais complexo do que apenas isso, segundo Tadeu (2011, p.10)

A gestão ou gerenciamento de estoques é, portanto, maior que o controle físico dos materiais em uma

empresa ou instituição. Representa a interligação de setores-chave como planejamento, produção, estoques, compra e logística para o compartilhamento de informações e estratégias de negócio que envolvam os recursos físicos que circulam, determinação de níveis eficientes de operação e investimentos na busca de maximização de rentabilidade. A atividade gerencial está sempre relacionada a munir-se de informações de qualidade, que são indispensáveis para a efetiva integração entre as áreas de uma empresa e dela para com os demais envolvidos na cadeia de suprimentos.

Tendo todas essas informações na mesa, fica fácil enxergar a peça chave que é o gerenciamento dos estoques, tanto pra área logística quanto para a saúde da empresa. Não podendo postergar atitudes e aprimoramentos.

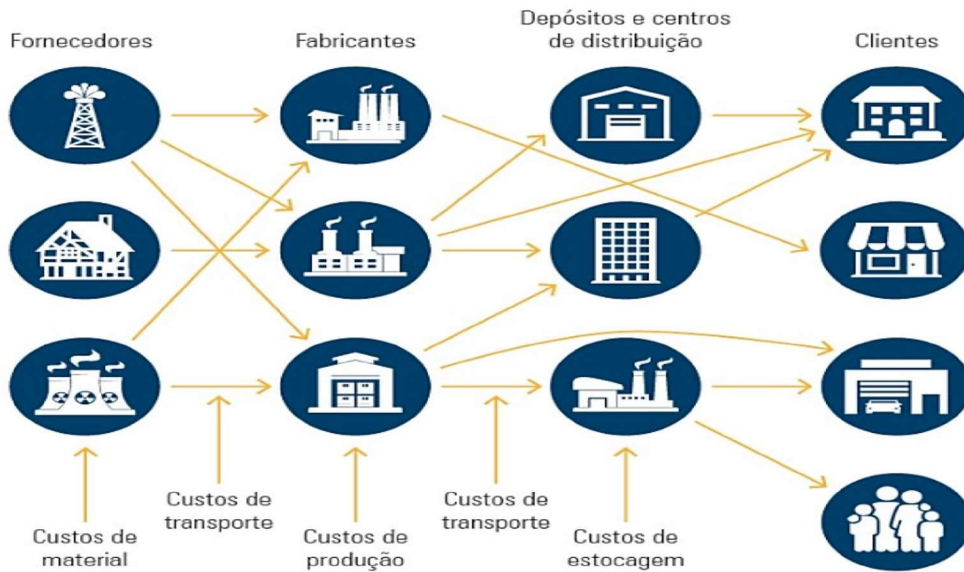
2.3 A ATIVIDADE LOGÍSTICA

Quando um cliente resolve transformar seu desejo em realidade se inicia o básico da atividade logística, que é o atendimento ao cliente. Segundo Razzolini Filho (2010, p. 20)

A logística pode ser definida como parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que objetiva planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente e eficaz, o fluxo físico e de informações, bem como o armazenamento de bens e serviços, da origem ao ponto de consumo, sempre tendo em mente objetivos da empresa e dos clientes.

Na figura a seguir é possível analisar como a cadeia logística funciona e está interligada.

Figura 1 – Rede logística



Fonte: adaptado de Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010, p.34)

Na figura anterior é possível analisar que o processo de logística é muito complexo e contém inúmeros processos que envolvem desde os fornecedores até a chegada ao cliente. O resultado de toda essa operação incide diretamente em custos que impactam o valor final do produto e os lucros da empresa.

Na empresa Carvão do Itajaí, observou-se que a atividade logística tem três premissas básicas, que são: logística de entrada, que são as mercadorias adquiridas que chegam até o depósito; logística interna, que é o manuseio das mercadorias dentro do depósito; e logística externa, que é o transporte da mercadoria até o cliente. Em todas as três foi possível detectar problemas relativos a processos mal alinhados. Observou-se que a empresa costumava realizar a compra de mercadorias para a estocagem utilizando o método de consumo do último período. Para Chiavenato (2005, p.74) “é o método mais simples e empírico. Baseia-se em prever o consumo do próximo período tendo por base o consumo ou demanda do período anterior”.

A logística de entrada enfrenta sérios problemas com a questão de recebimento das mercadorias adquiridas. Como não possui um colaborador integrado ao depósito, quando se faz necessário o recebimento de mercadorias é preciso deslocar algum de seus administradores até o depósito e muitas vezes as mercadorias chegam fora de horário, como de madrugada ou a noite, por exemplo, desperdiçando assim o tempo hábil do funcionário deslocado que

acaba por cobrir uma função que não é sua, arriscando assim defasar ou atrasar seu verdadeiro trabalho. Notou-se que a classificação de estoque utilizada é a de PAs (produtos acabados). Os estoques de PAs se referem aos produtos já prontos e acabados, cujo processamento foi completado inteiramente. Constituem o estágio final do processo produtivo e já passaram por todas as fases, Chiavenato (2005, p.71).

Já na logística interna, o controle de estoque é realizado por meio do banco de dados do software utilizado pela organização, com contagens semanais para conferência. A quantidade de informações contidas nas FEs determina o grau de sofisticação do controle de estoques da empresa. A utilização de programas de computador para essa finalidade é indispensável à medida que o número de itens a serem controlados aumenta, Chiavenato (2005, p.79).

O maior problema identificado é na organização do depósito, pois novamente se faz pelos próprios colaboradores, deslocando funcionário de outro setor e que as vezes não tem tempo hábil suficiente perante as obrigações primárias de seu cargo. Por último e com mais enfoque, a logística externa é deficitária por questões de rotas não otimizadas, aumentando o custo da operação realizada. Segundo Faria e Costa (2005, p.69 apud IMA 1992) “Os Custos Logísticos são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventario de entrada (inbound), em processo e de saída (outbound), desde o ponto de origem até o ponto de consumo”.

Observou-se também que o sistema de distribuição utilizado pela empresa é chamado de distribuição compartilhada ou “um para muitos”. Nesse tipo de distribuição, o veículo é carregado no CD do varejista com mercadorias destinadas a diversas lojas ou clientes, executa um roteiro de entrega predeterminado. (Novaes, 2007, p.265) e visivelmente a maioria das variáveis é aleatória pois não é possível calcular um tempo exato para cada etapa na distribuição, mas, todavia, se faz necessária a agilidade por conta dos entregadores para conseguir atender todos os clientes.

Muitas variáveis podem comprometer o desempenho logístico da empresa. Para Novaes (2007, p.272) “em primeiro lugar, a distribuição dos clientes sobre a região não é uniforme. A densidade de pontos visitados por km²

pode variar muito, como também a quantidade de mercadoria solicitada pelos diversos clientes. Contudo enxergou-se que essas variáveis podem afetar a construção do preço de venda. Agregando valores que podem ser neutralizados frente a uma melhor organização de praças e rotas atuantes.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Faria; Costa (2005, p. 32) “A vantagem competitiva é obtida mediante a prestação de um produto diferenciado, que consiga chamar a atenção do cliente seja pelo fator preço, qualidade ou atendimento”. Foi observado que o produto apresentado pela empresa Carvão do Itajaí não possui o menor preço, entretanto, a qualidade e o atendimento prestado são seus diferenciais e compensam a diferença financeira. O comprador estará disposto a pagar mais, se o produto lhe proporcionar uma receita maior, Faria; Costa (2005, p.33). Enxerga-se a estratégia do foco que também está sendo levada a diante. Segundo Faria; Costa (2005, p. 32) “a estratégia de foco está relacionada ao fato de a empresa atuar como especialista em um segmento de mercado (nicho) ou conjunto de segmentos, onde opta por diferenciar-se ou ser líder em custo”. Ainda para Faria; Costa (2005, p.37):

No que diz respeito a logística, outro exemplo é o de um fornecedor que busca melhorar suas estratégias logísticas de distribuição para alcançar melhorias significativas no valor para o cliente, tais como: melhor rendimento no espaço de exposição do produto para o varejista ou, até mesmo, se necessário, redesenho da embalagem para melhorar o espaço ocupado pelos produtos no transporte ou armazenagem

Visto isso, notou-se que a empresa Carvão do Itajaí buscou e continua a buscar o aprimoramento de seu mix de produtos para inserção e manutenção de produtos que agreguem valor aos seus clientes, com embalagens bonitas e funcionais. Tais como a de seu produto próprio. A logística é vista como papel

chave para crescimento econômico, segundo Faria; Costa (2005, p.37) “Desse modo, o resultado econômico caracteriza-se não apenas como valor criado, mas também como acréscimo na capacidade da empresa em gerar valor”.

O resultado de uma empresa bem-sucedida depende entre muitos aspectos, de atender aos desejos que o mercado impõe, gerando soluções que visem a rentabilidade e estejam atentas para possíveis desperdícios a serem minimizados ou até anulados. Segundo Faria; Costa (2005, p.52) A logística agrega valor ao “negócio”, pois é considerada uma atividade primária na cadeia de valor e contempla uma diversidade de alternativas e possibilidades de redução de custos ou aumento de receitas, por meio da redução das vendas perdidas”. Ainda que o processo de tomada de decisões em logística envolva a análise quantitativa e qualitativa, todas essas ações requerem de informações úteis e oportunas.

2.5 A CADEIA DE VALOR

O valor final que chega até o cliente é resultado de muitos processos que envolvem desde a compra da mercadoria até a distribuição da mesma. Se faz necessário conhecer todos os custos referentes aos processos da empresa, para que a mesma possa montar sua estrutura de custos e não ter surpresas nos fechamentos subsequentes. Para Novaes (2007, p. 224) “O valor não é medido pelo custo final, mas sim pela receita total, resultante do preço que a empresa estabelece para o produto, em função do mercado e do número de unidades que ela pode vender”. Observou-se que na empresa em questão a estrutura de custos é muito bem montada e cautelosamente acompanhada, podendo fornecer maiores dados para equação da logística que vem sendo deficitária em alguns fatores. “A logística de hoje, dentro dos conceitos do gerenciamento da cadeia de suprimento, não trata tão-somente das operações logísticas clássicas, mas é eminentemente estratégica”. Novaes (2007, p.240).

A administração das finanças da empresa é o coração que mantém uma organização ativa, não desmerecendo as outras áreas, mas se as finanças de uma empresa vão mal, todo o resto vai ser um reflexo disso. Para Groppelli e Nikbakht (2010, p.3) “Finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio.” Nas organizações é necessário saber que não só os profissionais da área financeira precisam conseguir ter um bom entendimento de finanças, visto que quanto mais todas as áreas conseguirem absorver e repassar dados para construção de um melhor plano na tomada de decisões, melhor será a resposta para a empresa. E também os profissionais responsáveis pela área terem o comprometimento em saber que finanças são voláteis. “Para ter êxito, os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Eles devem adotar métodos mais sofisticados para poder planejar melhor num ambiente de crescente competitividade” Groppelli e Nikbakht (2010, p. 5).

O lucro no ramo de negócio muito depende de como o administrador financeiro consegue lidar com os custos e análises de condições de oferta e demanda. Segundo Groppelli e Nikbakht (2010, p. 11) “As considerações de oferta estão relacionadas, especificamente, ao controle dos custos de produção, no qual o elemento-chave é manter os custos baixos para que os preços possam ser ajustados em níveis competitivos.”

As metas podem se ajustar conforme a demanda do mercado, estar preparado e com margens e custos bem alinhados é essencial para que o administrador financeiro consiga que seu produto se destaque perante a concorrência ou mesmo atinja valores competitivos sem condenar o lucro da empresa e conseqüentemente seu futuro no ramo. Entretanto não é uma tarefa fácil. Os fatores econômicos de projeções futuras estão sujeitos a grandes erros. Cabe ao administrador conseguir modificar as previsões e saber quando aumentar e quando diminuir os preços praticados. Para Groppelli e Nikbakht (2010, p. 12)

Da mesma forma, o administrador bem-sucedido instintivamente sabe como reagir num momento adequado as mudanças nas condições de oferta, demanda e preço. Comprar matéria-prima a preço baixo pode propiciar vantagens de custo para a

empresa. Mas, se os investimentos foram feitos e a demanda não cresceu como era o esperado, a empresa atravessará uma expansão prematura, ficando numa posição desconfortável com estoques elevados e capacidade subutilizada. A maneira como os administradores financeiros escolhem o momento de suas decisões em relação as mudanças dos fatores microeconômicos influem no aumento ou na diminuição dos preços das ações da empresa.

Não se pode esquecer da necessidade em se ter uma boa contabilidade que consiga resolver os problemas tributários da empresa e dar mais conforto para o profissional de finanças que está trabalhando para conseguir proporcionar uma boa saúde financeira para a organização. Já que as decisões demandam atenção e assertividade.

2.6 CONSTRUÇÃO DE ROTEIRO

Achar um método de minimizar os custos logísticos passa então pela construção de um roteiro para atendimento dos clientes nas rotas que a empresa atua. Levando o exemplo da empresa Do Vale, a roteirização tem uma importância sem igual pois a rota é repetida duas vezes para cada atendimento, uma pelo vendedor e outra pelos entregadores. Se mostra necessário ter rotas adequadas e se faz importantíssimo para minimizar as despesas e consequentemente aumentar o lucro. Enxergou-se que a empresa já utiliza o método de construção de roteiro ligando cada ponto ao seu vizinho mais próximo, segundo Novaes (2007, p.305) “Esse método não é dos mais eficazes, mas é rápido e fornece uma solução, que pode ser adotada como configuração inicial para a aplicação dos métodos de melhoria”

Notavelmente percebeu-se que a empresa constrói a rota pelo próprio vendedor, onde ele começa a atender do ponto mais longe da cidade e vai desenvolvendo o roteiro e ligando os clientes até terminar a cidade, estipulando

Fonte: software de gestão da empresa.

Com todos os dados apresentados, foi possível observar os problemas enfrentados pela organização nesse setor. Começando por perceber que é possível atender mais cidades dentro da bolha onde se encontra a rota total da empresa, também, possivelmente reacostumar algumas rotas mais longevas com atendimentos mensais e não quinzenais, obtendo uma economia nos Km rodados e abrindo espaço para atender esses novos clientes. Já na questão do manuseio das rotas algumas adequações podem ser realizadas visando maior eficiência.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Para desenvolvimento do trabalho foram feitas análises a partir do diagnóstico empresarial da Do Vale Distribuidora e conversas com o gestor responsável pela área tratada. Depois foi feita a consulta a diferentes livros para fundamentação teórica embasada na intervenção a ser discutida e apresentada.

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EMPRESARIAL

Observou-se que a questão logística da empresa não é algo totalmente perdido, mas que pode ser melhorado e mais bem trabalhado com questões simples e adaptações não muito bruscas para a realidade que a empresa apresenta.

Como atualmente não é viável a contratação de um novo funcionário para

realizar apenas a função de gestão do depósito, tendo em vista que a demanda requisitada não chegaria a surtir grande efeito pois teria um custo alto para poucas funções, na questão de separação e recebimento de mercadorias poucas coisas seriam tratadas. como por exemplo o horário de recebimento a ser executado teria atualizações, O dono alinhando com os fornecedores para não mais mandarem mercadorias fora do horário comercial, a ressalvo de situações imprevistas, e preparando a logística com adiantamento para remanejar os colaboradores efetivos no descarregamento quando necessário.

Na questão do layout onde ficam dispostos os paletes, a organização seria otimizada, com os produtos que necessitam de mais espaço para estocagem e são comprados em maior quantidade sendo organizados em linha reta com a expedição, sendo deixados diretamente para carregamento posterior por parte do motorista e ajudante. Ressaltando que a separação da mercadoria necessária continuará sendo realizada pelo funcionário que a fazia, seguindo as premissas já descritas.

Nas rotas realizadas atualmente pela organização, faríamos algumas mudanças. Pois percebeu-se que em algumas cidades atendidas quinzenalmente não se tem o tempo suficiente para escoar a mercadoria nos mercados. Tendo assim um volume menor de vendas, onde poderia ser alterado para uma visita mensal, mantendo o mesmo volume de vendas com menor gasto logístico. Abrindo espaço então para acrescentar novos clientes e regiões de atendimento, de várias formas se vê benefício nessa situação pois com novos clientes alavancaria o faturamento já que o custo se tornaria igual ou menor pelo fato de estar substituindo uma rota por outra.

Todas as ações até agora não gerariam custo adicional para a organização, sendo realizadas pelo próprio corpo operacional já disponível. Essas ações básicas proporcionariam a empresa uma otimização de tempo tanto na parte de separação quando na de carregamento e uma economia nas descargas de fornecedores, alinhando os horários em que estarão disponíveis os próprios colaboradores não terá necessidade em pagar “chapas”. Já na questão de englobar novas rotas permitiria aumentar o leque de clientes visto que na região atuante ainda há cidades próximas que não estão sendo atendidas por falta de organização logística. Como possível enxergar no mapa atual de

atendimento da empresa. Não necessariamente todas as rotas seriam transpostas para uma visita mensal, sabendo que alguns clientes compram bastante e não tem espaço de estocagem disponível para tanto, até por que o carro chefe da empresa que é o carvão necessita de um espaço grande.

Por meio das conversas com os representantes da empresa enxergou-se um incomodo também na gestão da frota. Já que uma situação recorrente que vinha acontecendo era o desvio de rotas pela parte do motorista para resolver assuntos pessoais com o caminhão da empresa, algo que fugiria do controle do administrador por não ter um rastreador ou uma forma de controlar os km rodados. O dono só conseguia descobrir os atos de má fé praticados quando acontecia alguma situação indesejada, como por exemplo algumas colisões fora de rota. Gerando despesas para a empresa e também receios interpessoais.

A questão chave é a busca pela otimização das rotas para entrega, conseguindo ter maior economia tanto em tempo quanto em consumo. Utilizaremos de uma solução totalmente digital e automatizada. Um software para gestão de rotas que por meio de algoritmos interligados com as localizações dos clientes formulará um roteiro com maior custo-benefício. O programa também vai disponibilizar a localização do caminhão para acompanhamento durante todo o dia. Tendo assim, um maior controle para que não se realizem atividades pessoais com a ferramenta de trabalho. O software de roteirização gera trajetos otimizados levando em conta restrições de horários da empresa e de seus clientes. Também será possível exportar relatórios de trajeto, acompanhar desvios e porque eles ocorreram, entender os custos e tempo perdido para assim garantir uma operação muito mais eficiente. O programa utiliza de informações atualizadas por satélites para informar quando acontecem acidentes que podem trancar a via ou até mesmo obras de melhoria que geram transtorno, indicando uma nova opção para desvio.

Foram analisados diversos tipos e diferentes prestadores de serviço, e chegou se a conclusão que a melhor opção para a organização será o software de roteirização da TOTVS. A seguir um pouco sobre a prestadora do serviço, com suas avaliações perante outros clientes e custos necessários para aplicação;

A TOTVS empresa de tecnologia do Brasil, que investe muito na pesquisa para atender os demais tipos de empresas, desde as maiores até as menores. Apresentam muitas opções para conhecimento e aprimoramento tanto que tem um blog destinado às novidades empresariais que podem ajudar muito a adquirir conhecimento. A TOTVS possui um software de roteirização que é pago por quantidade de rotas. Levando em consideração que atualmente a Do Vale Distribuidora não possui uma quantidade muito alta de rotas. Além disso a utilização seria de graça no primeiro mês para adaptação, o software promete redução de até 30% de gastos, se por exemplo a empresa tenha 15.000,00 por mês de gasto com a operação logística e fizesse a aplicação correta do programa, conseguiria economizar até 4.500,00 reais por mês, podendo ser investido na abertura de novas praças e na manutenção dos clientes já existentes, podendo proporcionar ações externas para divulgação e maior volume de vendas. Gerando maior rentabilidade empresarial, visto que a empresa conseguiria maiores oportunidades.

A integração do programa é totalmente online pelo próprio navegador, onde o responsável pela emissão dos pedidos fomentaria os dados de localização para que o sistema encontre a geolocalização, também leva consigo os dados referentes a horários de funcionamento. Depois de agregar todas as informações necessárias se cria o roteiro e então o software fica responsável por disponibilizar a rota, que por um aplicativo instalado no celular do motorista mostra a rota a ser realizada. Caso necessário a TOTVS possui consultores disponíveis para agendamento onde será possível tirar dúvidas para melhor experiência.

Bom, agora trataremos dos gastos prováveis que isso agregaria. Após o primeiro mês da versão grátis, a empresa contrataria o plano básico que já seria suficiente para a quantidade de rotas exercidas. O custo do programa mensal seria de R\$ 260,00. E também teremos de levar em conta que o motorista precisará ter internet por roaming, então um plano empresarial de alguma operadora geraria em torno de 130,00. O total de custo ficaria em torno de R\$ 390,00 mensais. Como já tratado antes a economia seria absurdamente maior do que o gasto, novamente reiterando que todas as ações citadas seriam realizadas pelo próprio corpo de funcionários existentes na empresa, sem a

necessidade de gastos com novas contratações. A seguir ficarão alguns certificados que a TOTVS possui.



TIER

A certificação TIER avalia efetivamente a estrutura dos Datacenters em termos de exigências de negócios para disponibilidade de sistema. Ele oferece à indústria de datacenter um método consistente de comparar únicas e personalizadas com base no desempenho ou tempo de funcionamento esperado da infraestrutura do site.

Atualmente a TOTVS possui a certificação TIER III.



POLÍTICA DA QUALIDADE TOTVS

A TOTVS busca a excelência em qualidade dos seus softwares e serviços de Cloud Computing, visando a melhoria contínua dos processos, satisfação dos nossos clientes e colaboradores.



ISAE 3402

O ISAE 3402 é um relatório formal utilizado por organizações prestadores de serviços e elaborado por auditoria independente, que visa descrever o desenvolvimento, implantação e efetividade operacional dos controles da organização, garantindo a qualidade e controle dos serviços prestados, mitigando riscos aos clientes.



MPS BR

Modelo de referência de processos contendo boas práticas de desenvolvimento de software tendo como objetivo aumentar a competitividade e melhor os processos de desenvolvimento de software no mercado brasileiro.



ISO 9001

Certificado de padronização, que especifica um conjunto de requisitos que tem como objetivo orientar as empresas no sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de satisfazer os clientes, buscar a melhoria contínua, assegurar a competitividade e qualidade nas empresas.



ISO 27001

A ISO/IEC é a norma internacional de gestão de segurança da informação. Ela descreve como colocar em prática um sistema de gestão de segurança da informação e permite que os dados confidenciais e sensíveis sejam protegidos, minimizando a probabilidade de serem acessados ilegalmente ou sem permissão, e estejam disponíveis quando necessário.

Tendo essas informações sobre a capacitação da empresa é muito mais confiável depositar confiança no serviço prestado, com a certeza de que qualificação e comprometimento serão peças importantíssimas para a implantação do novo sistema gestor de rotas.

Por fim, sabemos que como em todo processo de adaptação podem surgir novas vertentes que gerariam dúvidas e situações divergentes, mas como disse Ralph Waldo Emerson – “O medo derrota mais pessoas que qualquer outra coisa no mundo

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas situações do mundo empresarial podem dificultar a vida dos empreendedores que tentam não ser apenas mais uma estatística. Quando a empresa já funciona utilizando os parâmetros que se mantem durante anos, é dificultada a implantação de novas ideias. Cabe a mente pensante por trás da organização decidir se leva em frente ou breca qualquer possível avanço, que pode levar a coisas muito boas como também a situações fora de controle.

A proposta realizada de intervenção é uma forma de profissionalizar ainda mais o sistema empregado na empresa, pois vai deixar pra trás métodos realizados desde a fundação da organização, não afirmando que estejam errados, mas, que possivelmente estão desatualizados. No momento que o mundo atravessa, com elevados preços e concorrência é necessário se destacar nos detalhes para conseguir oferecer um produto com qualidade e bom preço. Com a realização das ações propostas espera-se que a empresa consiga maior índice de rentabilidade, diminuindo custos não necessários e aumentando o controle sobre sua frota. Acreditando que o único problema que pode enfrentar é na questão de roaming de dados, onde talvez nas regiões mais de interior a internet pode ser um problema na transmissão dos dados.

A organização se mostrou muito interessada em se adaptar para conseguir atingir temas abordados, como por exemplo a organização do depósito para ganho de tempo na expedição e carregamento. Também vai começar a estipular horários comerciais para descarregamento, não aceitando

mais fornecedores que cheguem em horários totalmente fora do combinado, pois começou a perceber que criava climas ruins entre os funcionários. Também demonstrou grande interesse no software de gestão onde realizará mais pesquisas e fará contato com a empresa para possível implementação. Por último como o próprio dono é o vendedor, ficou muito empolgado com a ideia de acrescentar novos clientes e rotas.

Seguem imagem disponibilizada pela empresa de como era a organização dos paletes antes da proposta de intervenção ser apresentada a organização



E como ficou após as mudanças propostas.

Visivelmente a organização vai ajudar a empresa a conseguir ser mais eficiente na hora da expedição, além do espaço otimizado. A seguir uma foto de como é posta a separação da mercadoria para aguardar o carregamento utilizando o novo conceito de organização adotada.



6 REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Materiais: uma Abordagem Introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. Gestão de Custos Logísticos. São Paulo: Atlas, 2012.

MANTOVANI, D.; BORGES, C. M. Comportamento empreendedor e práticas de orientação para o mercado no contexto das pequenas e médias empresas. *In: Encontro Anual da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração*

NOVAES, Antonio Galvão. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Terceira edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino, Logística empresarial no Brasil: tópicos especiais. Curitiba: Ibpex, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. Administração Financeira. Terceira edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. Cadeia de suprimentos: projeto e gestão – conceitos, estratégias e estudos de caso. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.