

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**LEONARDO GILIO ALENCAR DA SILVA
WILIANS DA SILVA BASSI**

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

**LINS/SP
2º SEMESTRE/2020**

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**LEONARDO GILIO ALENCAR DA SILVA
WILIANS DA SILVA BASSI**

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra
para a obtenção do Título de Tecnólogo(a) em Logística.

Orientador: Dra. Fabiana Ortiz Tanoue de Mello

**LINS/SP
2º SEMESTRE/2020**

**LEONARDO GILIO ALENCAR DA SILVA
WILIANS DA SILVA BASSI**

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Tecnólogo (a) em Logística sob orientação da Dra. Fabiana Ortiz Tanoue de Mello.

Data da aprovação: ____/____/____

Prof. Dra. Fabiana Ortiz Tanoue de Mello

Prof. Me. Silvio Ribeiro

Prof. Me. Samuel Stábile

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT	4
1 LOGÍSTICA	5
1.1 CONCEITO	5
1.2 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA NO BRASIL	6
1.3 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA	6
1.4 ATIVIDADES LOGÍSTICAS	7
1.4.1 Atividades Primárias.....	7
1.4.1.1 Transportes.....	7
1.4.1.2 Estoques.....	7
1.4.1.3 Processamento de Pedidos	8
1.4.2 Atividades de Apoio.....	8
1.4.2.1 Armazenagem.....	8
1.4.2.2 Manuseio de Materiais	9
1.4.2.3 Embalagem	9
2 DISTRIBUIÇÃO	9
2.1 CONCEITO	9
2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	9
2.2.1 Centro de Distribuição	10
2.2.1.1 Recebimento.....	11
2.2.1.2 Movimentação.....	11
2.2.1.3 Armazenagem.....	11
2.2.1.4 Separação de Pedidos.....	11
2.2.1.5 Expedição	12
2.2.2 Varejo.....	12
2.2.3 Atacado	12
3 TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO.....	12
3.1 EXCLUSIVA	12
3.2 SELETIVA.....	13
3.3 INTENSIVA	13
4 METODOLOGIA.....	14
5 ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS	14
5.1 INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA	14
5.2 A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA.....	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS	17
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	20

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

Leonardo Gilio Alencar da Silva ¹, Wilians da Silva Bassi ²
Dra. Fabiana Ortiz Tanoue de Mello³

^{1,2} Acadêmicos do Curso de Logística da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra – Fatec, Lins – SP, Brasil

³ Docente do Curso de Logística da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra – Fatec, Lins – SP, Brasil

RESUMO

Com a globalização, crescimento dos mercados e necessidade de fornecimento de produtos para um número cada vez maior de clientes, a logística de distribuição tem um papel essencial nas empresas. A distribuição é responsável pelo transporte, estocagem e o processamento de pedidos dos produtos acabados da empresa até seu consumidor. O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de distribuição de uma indústria de laticínios situada na cidade de Lins. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, que utilizou o método de estudo de caso, observação sistemática e a técnica de entrevista. Os resultados da pesquisa mostram que a empresa analisada possui uma distribuição do tipo intensiva, ou seja, busca atender a maior quantidade de estabelecimentos possível. Para isso, conta com duas estruturas de distribuição dos seus produtos, uma que passa por atacadistas e outra de entrega direta a varejistas. Possui um centro de distribuição para centralizar os produtos das seis fábricas, facilitando a gestão dos estoques, o processamento dos pedidos dos clientes, a programação das entregas e retiradas pelas transportadoras e reduzindo os custos de transporte.

Palavras chave: Logística. Distribuição. Indústria de laticínios.

ABSTRACT

With the globalization, markets growth and the need to supply products to an increasing number of customers, the distribution logistics has a very important role in companies. The distribution is responsible for the transportation, storage and the processing of orders for the company's finished goods to its consumer. The present work aim is to analyze all the distribution process of a dairy industry located in the city of Lins. This is about a descriptive and qualitative research, that used the case study method, systematic observation and the interview technique. The results of the research show that the company analyzed has an intensive distribution, in other words seeks to meet the largest number of establishments possible. For this, there are two distribution structures of its products, one that involves wholesalers and the other that direct delivery to retailers. There is a distribution center to centralize the products of the six factories, facilitating inventory management, the processing of customer orders, scheduling deliveries and pick-ups by carriers and reducing transport costs.

Keywords: Logistics. Distribution. Dairy industry.

INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento do consumo e aumento da concorrência, as empresas estão cada vez mais buscando alternativas para se tornarem competitivas nos mercados

em que atuam. O desafio é atender a alta demanda dos clientes e fazer com que seu produto chegue de maneira correta até o destino, no momento ideal com o menor custo.

Através da logística de distribuição consegue-se obter eficiência no abastecimento de insumos e produtos em toda a cadeia, permitindo obter uma melhor gestão no estoque, organizar melhor a entrada e saída dos produtos no centro de distribuição da empresa, diminuir custos de transporte, sem necessidade de fretes fracionados e oferecer melhores prazos de entrega, contribuindo com a vantagem competitiva com os demais concorrentes.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de distribuição em uma empresa de laticínios do ramo alimentício situada em Lins, desde a saída de seus produtos da fábrica até os canais de distribuição (atacado e varejo).

A pesquisa é descritiva, qualitativa e bibliográfica, sendo o método usado o estudo de caso único. A técnica usada para obter as informações para a elaboração do estudo de caso foi a entrevista, com questões elaboradas a partir do referencial teórico realizado.

O presente artigo tem a seguinte estrutura: o primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre logística (conceito, história, importância, atividades) e o segundo trata da teoria sobre distribuição física (conceito, canais de distribuição, o centro de distribuição e suas atividades). O terceiro capítulo se refere aos tipos de distribuição existentes, o quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada no trabalho e o quinto traz o estudo de caso na empresa. O último item é a conclusão e referências.

1 LOGÍSTICA

Com o aumento de empresas e o crescente nível do setor no mundo, a logística vem sendo um grande diferencial entre as empresas sendo que engloba diversas atividades. Fazendo uma gestão de qualidade da mesma, torna-se um grande diferencial entre as concorrentes proporcionando uma importante vantagem competitiva no mercado.

O capítulo a baixo abordará seu conceito, sua história no Brasil, a importância da logística e todas suas atividades.

1.1 CONCEITO

A logística é a função necessária para transportar e armazenar adequadamente o estoque. É um subconjunto de atividades e ocorre dentro do quadro mais abrangente da cadeia, é o processo que cria valor pela gestão e pelo posicionamento do estoque e liga o gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, do depósito, do manuseio de materiais e da embalagem, integrados por meio de uma rede de instalações (BOWERSOX et al, 2014).

“As atividades logísticas são a ponte que faz a ligação entre locais de produção e mercados separados por tempo e distâncias.” (BALLOU, 2006, p. 25).

Para Rocha (2008), a definição de logística é o processo de gerir estrategicamente a obtenção, a movimentação e o armazenamento de matérias-primas, componentes e produtos prontos, com seus fluxos de informações correspondentes, através da empresa e de seus canais de marketing, de tal forma que a rentabilidade futura seja viabilizada por meio da entrega efetiva dos pedidos em relação a seus custos. Para essa definição, a entrega dos produtos acabados inclui uma série de serviços ao cliente e os consequentes serviços pós-venda, pois a logística tem como um de seus objetivos principais prover o cliente com os níveis de serviços por ele desejados.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de

movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 2015, p.17).

1.2 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA NO BRASIL

Segundo Novaes (2007), o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamento e socorro médico para o campo de batalha de forma rápida e eficiente.

Afirma Figueiredo, Fleury e Wanke (2009) que, nos últimos anos, a logística no Brasil passou por profundas transformações em direção a maior evolução do processo. Essas transformações são evidenciadas em diferentes aspectos, sejam eles relacionados à estrutura organizacional, às atividades operacionais, ao relacionamento com os clientes, ou às questões financeiras. Por exemplo, numa proporção cada vez maior de empresas, o principal executivo de logística situa-se nos mais altos níveis hierárquicos. Por outro lado, o escopo das operações logísticas já ultrapassou claramente as fronteiras clássicas do transporte e da armazenagem.

Rocha (2008) destaca que a logística das empresas, até os anos de 1950, estava voltada apenas para as atividades de transporte e armazenagem. Nas décadas seguintes esse quadro começa a mudar, as empresas começam a perceber a importância da distribuição física dos produtos. Mas, é somente após a década de 1970 que a logística começa a acumular novas funções.

De acordo com Ballou (2015), após a logística empresarial entrar no campo denominado como semimaturidade na década de 70, as empresas estavam começando a alcançar ganhos com a atividade dos princípios básicos. Depois da ocorrência do embargo petrolífero e o aumento do preço do petróleo em 1973, a produção crescia lentamente e a inflação aumentava ao mesmo tempo, surgindo uma necessidade para melhor administração dos suprimentos devido à baixa demanda de aquisição. As atividades logísticas passaram ser de grande interesse para a alta administração para enfrentar o fluxo de mercadorias importadas, o transporte foi afetado diretamente pelo preço do transporte através dos custos de combustíveis crescendo de 2 a 4% acima do custo de vida.

1.3 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA

Ballou (2006) destaca que a logística trata da criação de valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los. Por exemplo, os bares que servem bebidas e lanches nos estádios de esportes não terão valor algum para os consumidores, a menos que sejam de fácil acesso por esse público, tendo estoques correspondentes à demanda característica dessas ocasiões. Portanto, agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, mais que o custo de colocá-lo ao alcance deles. Para a grande maioria das empresas do mundo, a logística vem se transformando em um processo cada vez mais importante de agregação de valor, por incontáveis razões.

“A Logística agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva e ao consumidor visando eliminar o que ocasione somente custos e perda de tempo nos processos” (NOVAES, 2007, p. 35).

A troca de informações entre cliente final e empresa, que amplia com o tempo no mercado, gera grande esforço do setor de marketing, usando determinadas ferramentas

mercadológicas para obter-se determinada informação. A logística interfere nesse meio da disseminação da informação, servindo de modo favorável caso seja bem relacionado ou o prejudicando quando mal formulado (NOVAES, 2007).

1.4 ATIVIDADES LOGÍSTICAS

Estas atividades são denominadas primárias e de apoio, onde as primárias se faz de importância essencial para o alcance dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja, tendo sua maior porcentagem entre os custos totais da logística, ou crucial para a realização da tarefa logística. As atividades de apoio servem de suporte para a realização das primárias, para que possa ajudar a ocorrer conformidade nos processos (POZO, 2010).

Para Ballou (2006), as atividades primárias e de apoio podem ocorrer variando de empresa para empresa. As atividades primárias ocorrem em todos os canais logísticos, já as atividades de apoio só vão acontecer de acordo com a função da determinada empresa em questão, dependendo do serviço que a mesma exercer no cenário logístico.

1.4.1 Atividades primárias

As atividades primárias são de extrema importância para todo o processo em si, devido a fazerem parte do processo físico do produto.

“As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a criação física do produto, que vai até a entrega ao consumidor final, incluindo serviços de pós-venda”. (ROCHA, 2013, p.16).

1.4.1.1 Transportes

O transporte torna-se um elemento de extrema importância nas empresas devido o custo gerado, representando de um a dois terços dos custos logísticos. Ele é fundamental, pois uma firma moderna precisa movimentar suas matérias primas e produtos acabados. Sua importância é notada no acontecimento de uma greve, por exemplo, onde o produto a fornecer ou acabado para despacho localizam-se no canal de distribuição, acarretando sua deterioração ou tornando-se obsoletos. A administração do transporte envolve decisões quanto ao meio de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos (BALLOU, 2015).

Para Bowersox et al (2014), o transporte é a área operacional da logística que movimenta e posiciona geograficamente os estoques. Devido à sua importância fundamental e ao custo visível, o transporte tradicionalmente tem recebido considerável atenção dos administradores. Quase todas as empresas, grande e pequenas, têm gestores responsáveis pelo transporte.

Pozo (2010) destaca que o transporte é uma das atividades logísticas mais importantes, pois nenhuma organização moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados para serem levados, de alguma forma, até o consumidor final. Ele refere-se aos vários modelos disponíveis para se movimentar matéria-prima, produtos e serviços, e os modais utilizados são: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aeroviário.

1.4.1.2 Estoques

Para atingir um grau de disponibilidade rápida dos produtos aos clientes, se faz necessário manter estoques, que agem como “amortecedores” entre oferta e a demanda. O estoque representa, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. Comparando

com o transporte, que adiciona valor de “lugar”, o estoque adiciona valor de “tempo”. A gestão de estoques requer um nível bem cuidadoso, devido ao custo que ele representa, que pode variar entre 25 e 30% do valor do produto por ano. Então, é essencial manter os seus níveis baixos, utilizando do seu valor que é a disponibilidade do produto (BALLOU, 2015).

Para Bowersox et al (2014), as necessidades de estoque de uma empresa estão diretamente ligadas à rede de instalações e ao nível desejado para o serviço ao cliente. Teoricamente, uma empresa pode estocar todos os itens vendidos em todas as instalações dedicadas a servir a cada cliente, contudo, poucas empresas podem sustentar tal estratégia de estoques exagerados porque o risco e o custo total são desnecessários. O objetivo de uma estratégia de estoques é conseguir o desejado serviço ao cliente com o mínimo de comprometimento de estoque. O excesso de estoque irá aumentar o custo logístico no geral, se tornando inviável.

Segundo Pozo (2010), essa atividade visa atingir um grau razoável de disponibilidade do produto em face de sua demanda, e é necessário manter estoques, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda. Enquanto o transporte adiciona valor de lugar ao produto, o estoque agrega valor de tempo. A grande preocupação da administração de estoques envolve manter seus níveis os mais baixos possíveis, e ao mesmo tempo prover a disponibilidade desejada pelos clientes.

1.4.1.3 Processamento de Pedidos

Esta atividade fecha o chamado “ciclo crítico”, neste item o custo é pequeno comparado aos demais, porém, é uma atividade logística primária. É a partir do pedido que ocorre a primeira movimentação para que o produto ou serviço chegue até o cliente (BALLOU, 2015).

Para Bowersox et al (2014), o valor da informação acurada para alcançar um desempenho logístico superior tem sido historicamente subestimado. Embora muitos aspectos da informação sejam essenciais para as operações logísticas, o processamento de pedidos é de extrema importância. A ausência de compreensão total dessa importância resulta na falta de entendimento de como a distorção e as falhas operacionais no processamento de pedidos impactam as operações logísticas.

Segundo Pozo (2010), o processamento de pedidos é uma atividade logística primária porque sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes, em relação, principalmente, à perfeita administração dos recursos de movimentação de materiais e produtos, bem como a entrega desses serviços.

1.4.2 Atividades de apoio

Para que o produto chegue com total segurança ao consumidor final, também necessitados de uma grande gestão das atividades de apoio. Pois com elas garantimos a integridade do produto.

“As atividades de suporte são aquelas que fornecem tanto os insumos quanto a infraestrutura necessária para que as atividades primárias possam ser realizadas” (ROCHA, 2013, p.16).

1.4.2.1 Armazenagem

Segundo Pozo (2010), a armazenagem inclui a administração dos espaços para manter materiais estocados, sendo internos na fábrica ou externos. Abrange elementos como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, equipamentos de

movimentação, recuperação do estoque, projeto de docas ou baías de atracação, necessidades de recursos financeiros e humanos.

1.4.2.2 Manuseio De Materiais

Pozo (2010) destaca que esta atividade se encontra relacionada com a armazenagem e à manutenção dos estoques. Envolve a movimentação de matéria-prima ou produto acabado do estoque para o processo produtivo ou do processo produtivo para estoque de produto acabado.

1.4.2.3 Embalagem

A embalagem na logística tem objetivo de movimentar produtos com proteção, além de auxiliar em uma movimentação sem desperdícios facilitando o manuseio (POZO, 2010).

2 DISTRIBUIÇÃO

A distribuição é considerada uma etapa de grande relevância para a logística, ela envolve os processos realizados desde a saída do produto acabado da fábrica até o mesmo chegar no consumidor final.

Neste capítulo serão tratados os conceitos relacionados a distribuição, os canais de distribuição e os tipos de distribuição.

2.1 CONCEITO

Segundo Ballou (2007), a distribuição física é o ramo da logística empresarial responsável pelo transporte, estocagem e o processamento de pedidos dos produtos acabados da empresa até seu consumidor. É considerada a atividade mais importante das empresas, pelo custo de transporte ser um dos maiores hoje em dia.

Para Arnold (2009), o transporte dos materiais está dividido em duas funções: o suprimento físico e a distribuição física. Suprimento físico é o transporte e o armazenamento dos produtos que vem dos fornecedores para a produção. Conforme for realizada a negociação, os custos podem ficar por conta do fornecedor ou por conta do cliente, que é o que mais acontece. Já a distribuição física, é o transporte e o armazenamento de produtos acabados desde o final da produção até o cliente.

Novaes (2007, p. 241) destaca que “a cadeia de distribuição é formada por um canal de um nível, isto é, entre o fabricante e o consumidor existe um único intermediário, o varejista”.

O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível. Há um certo antagonismo em garantir um nível de serviço elevado, ao mesmo tempo que se pretende reduzir custos. Isso porque as possíveis melhorias no sistema, implicam custos maiores de transporte, de armazenagem e de estoque (NOVAES, 2007, p. 241).

2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo Hara (2011), canais de distribuição são os caminhos pelos quais os produtos passam por centros de distribuição, atacadistas e varejistas. Eles podem ser vistos como um grupo de organizações interdependentes, envolvidas no processo, e que fazem o produto estar disponível para o uso e consumo.

Arnold (2009) destaca que quando se fala em canais de distribuição existem dois canais envolvidos, o canal de transação que se refere às suas propriedades, sendo seu objetivo negociar, vender e contratar, e o canal de distribuição que tem como função realizar a transferência e a entrega dos produtos e serviços.

Canal de distribuição é o caminho pelo qual os produtos passam, desde o pedido até o cliente final, sendo principalmente os centros distribuidores, atacadista e varejista. Corresponde, portanto, a uma ou mais empresas que participam do fluxo do produto em toda a sua cadeia (POZO, 2010, p. 165).

2.2.1 Centro de Distribuição

Para Gurgel (2008), a armazenagem das fábricas está buscando evoluir com a tendência atual, que é a utilização dos centros de distribuição, expedindo mercadorias provenientes de várias fábricas de uma empresa, produtos comprados de terceiros e mercadorias importadas.

Centro de distribuição concentra os pontos de estocagem em poucos armazéns de grande porte, com os pedidos de abastecimento. Isto pressupõe transportes em grandes quantidades da fábrica para os centros regionais de distribuição, onde os pedidos são atendidos pelas localidades mais próximas ao consumidor (MOURA, 1997, p. 34).

“Os CDs nos últimos anos começaram a integrar parte das estratégias logísticas utilizadas pelas empresas nacionais, saindo do papel como alternativa secundária” (ALMEIDA, 2004, p. 37).

Segundo Lima (2002), os CDs têm como principal desafio satisfazer corretamente a demanda de pedidos, que em primeiro lugar vem aumentando devido a maior variedade de produtos, juntamente com a redução do ciclo de vida, em segundo para buscar atender o cliente da melhor forma possível.

Os CDs tornam-se grandes locais geradores de carga, necessitando ficar em área de fácil acesso e sua infraestrutura deve ser adequada ao tipo de produto que irá armazenar. A localização facilita a velocidade da operação e a qualidade do serviço. A infraestrutura é diretamente ligada a qualidade do serviço, como por exemplo, alguns produtos necessitam serem refrigerados. (GURGEL, 2000)

De acordo com Lacerda (2000), o objetivo principal dos CDs é suprir as necessidades dos clientes distantes dos centros produtores de determinada área geográfica. Já Calazans (2001) afirma que o objetivo principal é manter o estoque de maneira que supra a cadeia logística. Ambos objetivos têm como foco a qualidade de serviço a oferecer para o cliente final, tornando-se o campo intermediário entre as unidades produtoras e os consumidores finais.

Para Lacerda (2000), a redução do custo de transporte é notória. Isto é, devido à consolidação de carga de diversos fornecedores no CD, além do cliente economizar tempo nas operações adquirindo lotes de diversos fornecedores, simultaneamente haverá a diminuição de transportes vindo de diferentes locais.

Em relação às vantagens na adoção dos CDs, Rodrigues; Pizzolato (2003), referenciam as seguintes: redução do custo de transporte, liberação de espaço nas lojas, redução de mão-de-obra nas lojas para o recebimento e conferência de mercadorias, a diminuição de falta de produtos nas lojas, a agregação de valor ao produto e os diversos tipos de operações que podem ser realizadas no CD, como por exemplo o crossdocking e a formação de estoque.

Rodrigues, Pizzolato (2003) afirmam que a vantagem competitiva obtida pelo fornecedor de produtos e serviços é uma maior qualidade na entrega, devido a ter uma

entrega mais rápida, pois existem centros de distribuição em diversos pontos localizados, sendo assim facilitando a logística.

As atividades desenvolvidas nos CDs são descritas a seguir.

2.2.1.1 Recebimento

O início das atividades de um CD é através do recebimento de produtos. Essa atividade inclui a condição de aceitar os materiais envolvendo fatores como conferência de quantidade e qualidade dos produtos que estão sendo entregues pelo fornecedor, nota fiscal, avarias na embalagem dentre outros. Qualquer diferença percebida, deve ser detectada neste momento antes dos produtos entrarem para o CD (MOURA, 1997).

Moura (1997) destaca que o processo de recebimento tem início quando o veículo estaciona na doca do CD, descarregando os produtos para contagem e conferência física do material. Alguns CDs contam com plataforma niveladora, facilitando a movimentação e evitando acidentes e avarias, quando por exemplo usada uma chapa de metal para auxílio do descarregamento

Essa atividade conta com o suporte de itens como código de barras e coletores de dados, ocasionando agilidade no processo e evitando erros humanos (LIMA, 2002).

2.2.1.2 Movimentação

O manuseio interno de produtos trata de transportar quantidades inferiores de cargas por distâncias pequenas. Essa atividade repete-se diversas vezes, qualquer diferença ou ineficiência pode ocasionar grandes perdas por um longo período (BALLOU, 1993).

Bowersox e Closs (2001) classificam os equipamentos para movimentação como: automáticos, semi-automáticos, mecanizados e baseados em informação. A maior parte consiste nos mecanizados: paleteiras e empilhadeiras.

2.2.1.3 Armazenagem

De acordo com Franklin (2003), a armazenagem busca manter os produtos guardados por um período para sua subsequente distribuição.

O nível do estoque deve se manter equilibrado, se manter o mais enxuto possível para minimizar os custos e não ocasionar a perda de vendas. O estoque alto garante o pronto atendimento beneficiando o cliente, porém, implica em custos de oportunidades e financeiro perdidos devido o dinheiro não ser aplicado, estando parado em forma de estoque (HONG, 1999).

Segundo Gasnier & Banzato (2001), a importância da armazenagem consiste no fato de assegurar um adequado nível de serviço logístico, agregando valor ao produto.

Estocagem e armazenagem de mercadorias formam funções essenciais do sistema logístico e seus custos podem variar de absorvendo de 12 a 40% das despesas logísticas (BALLOU, 1993).

Ballou (1993) ainda destaca que persistem quatro causas para conceder determinada parte do espaço físico para armazenagem: reduzir custos de transporte e produção; coordenar suprimento e demanda; auxiliar o processo de produção; auxiliar o processo de marketing.

2.2.1.4 Separação de pedidos

A separação de pedidos é a coleta dos produtos nas quantidades corretas na área de armazenagem para satisfazer as necessidades do consumidor (RODRIGUES e PIZZOLATO, 2003).

Esta etapa é a que mais consome custos operacionais em um centro de distribuição, já que a acomodação das mercadorias ocupa quase todo o espaço dentro do centro de distribuição, além da necessidade de mão de obra nesse processo. Por isso é de fundamental importância para agilizar as operações, diminuir o tempo gasto com deslocamento de operadores para separação de mercadorias.

2.2.1.5 Expedição

Inclui a verificação e conferência das mercadorias separadas para envio do pedido. Após a conferência, deve-se embalar os produtos, preparam-se todas as embalagens e documentação que deve acompanhar o pedido e direciona ao transporte para coleta.

Rodrigues e Pizzolato (2003) destacam que existem alguns fatores que podem dificultar a expedição, como: atrasos de transportadoras, problemas na emissão da lista de separação e nota fiscal de saída e picos de demanda que não foram adequadamente planejados.

2.2.2 Varejo

Segundo Mattar (2011), o varejo são as atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para a utilização ou o consumo do mesmo. Inclui alimentos de consumo rápido, entretenimento, serviços de saúde, veículos e residências.

Para Parente (2000), o varejo representa todas as funções que envolve o processo da venda de produtos e serviços que serve a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Kotler e Armstrong (2015) afirmam a teoria dos autores citados acima, onde o varejo engloba todas as atividades que envolvem a venda de produtos ou serviços que ligam diretamente aos consumidores finais para o seu uso pessoal, e não comercial.

2.2.3 Atacado

Para Kotler e Armstrong (2015), o atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços para o público que compra para a revenda e para o seu uso comercial.

Camarotto (2009) afirma que o mercado atacadista, por sua vez, tem especificamente a função de comprar grandes quantidades de mercadorias para revender aos varejistas, visando atender suas necessidades.

3 TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO

O tipo de distribuição da empresa deve ser escolhido levando em considerações os objetivos da empresa, e como ela irá trabalhar.

No capítulo abaixo, será abordado a distribuição exclusiva, seletiva e intensiva.

3.1 EXCLUSIVA

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a distribuição exclusiva é quando o fabricante autoriza somente um número limitado de revendedores o direito exclusivo de distribuir os

produtos da empresa no território deles. Este tipo de distribuição é o mais encontrado nas grandes cidades e nos setores de automóveis de luxo e de roupas femininas de grife.

Para Palmer (2006), a distribuição exclusiva pode se limitar a um pequeno número de intermediários, que buscam obter melhores margens e exclusividades. Assim, o fabricante tem um melhor controle sobre como está a venda do seu produto, sendo que o intermediário pode concordar em não ter estoque dos produtos da concorrência.

Para Kotler (2009), a distribuição exclusiva envolve limitar rigorosamente o número de intermediários que irão trabalhar com os bens ou serviços da empresa. É usada quando o produtor deseja manter grande controle sobre o nível de prestação de serviços oferecidos pelos revendedores, nesse quesito envolve a exclusividade, pois o revendedor não pode trabalhar com marcas concorrentes. Para garantir a distribuição exclusiva, o fabricante espera obter maior agressividade de venda e melhor conhecimento do produto, ela tende a fortalecer a imagem do produto e permitir markups mais elevados.

3.2 SELETIVA

Para Kotler (2009), a distribuição seletiva envolve o uso de alguns intermediários bem escolhidos que estejam dispostos a vender um produto específico. É uma forma de distribuição utilizada tanto por empresas bem posicionadas no mercado como por novas empresas. Sendo assim, a empresa não precisa dissipar seus esforços entre muitas lojas, incluindo aquelas que não prestam um bom serviço. Ela pode desenvolver boas relações comerciais com os intermediários selecionados e esperar um esforço de venda acima da média. A distribuição seletiva proporciona ao produtor uma cobertura adequada de mercado com mais controle e menos custos do que a distribuição intensiva.

Segundo Palmer (2006), a distribuição seletiva é o meio-termo entre a intensiva e a exclusiva, o fabricante procura uma cobertura adequada do mercado, mas busca representantes que o aponham.

Para Kotler e Armstrong (2007), a distribuição seletiva é o uso de mais de um, mas menos do que o total dos intermediários que queiram comercializar os produtos da empresa. A maioria das marcas de televisores, móveis e eletrodomésticos são distribuídas dessa maneira, sendo assim elas podem desenvolver bons relacionamentos operacionais com os membros e esperar lucros acima da média, com essa distribuição os produtos têm uma boa cobertura de mercado, com maior controle e menor custo que a distribuição intensiva. A distribuição seletiva é aquela em que, devido à natureza do negócio, a empresa seleciona um número restrito de canais de distribuição. O intuito da estratégia é valorizar o produto. Nesse modelo, são escolhidos apenas intermediários que ofereçam as características desejadas, que são os mais adequados para atingir o público-alvo da marca.

3.3 INTENSIVA

Para Kotler (2009), a distribuição intensiva é caracterizada pelo fato de o fabricante dispor de seus bens e serviços no maior número de estabelecimentos possíveis. Quando o consumidor atribui grande valor à conveniência, é importante oferecer maior intensidade de distribuição, esse tipo de distribuição geralmente é utilizado para itens de conveniência, como cigarro e goma de mascar.

Segundo Palmer (2006), a distribuição intensiva é usada para os produtos de consumo rápido, que tenham um alto giro no estoque ou que tenham valores baixos. Quanto mais as lojas estocarem os produtos, maior é a chance de ele ser consumido pelo cliente.

Para Kotler e Armstrong (2007), a distribuição intensiva é uma estratégia em que as empresas armazenam seus estoques de produtos no maior número possível para os

consumidores onde é quando eles quiserem adquirir os produtos, sendo assim o consumidor terá a máxima opção de marca e conveniência.

4 METODOLOGIA

A metodologia é apresentada como o estudo dos métodos, da maneira ou a forma dos diversos instrumentos usados para a construção de uma pesquisa científica; é todo o conhecimento obtido dos métodos e técnicas que auxiliam o autor na elaboração do trabalho em si (BOTELHO; GIMENES, 2013).

Os métodos utilizados neste trabalho foram o estudo de caso único, realizado em uma indústria de laticínios, e a observação sistemática. Tal estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa descritiva, qualitativa e, também, bibliográfica. Foram apresentados conceitos e referências teóricas sobre a Logística e Distribuição e as informações para o estudo de caso foram obtidas por meio de entrevista com questões estruturadas junto aos gestores da área de distribuição.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos, mudança ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação em alguns setores.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa descritiva é quando o pesquisador registra e descreve os fatos observados sem alterá-los e procura descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A pesquisa qualitativa tem o objetivo de buscar entender um fenômeno específico mais a fundo, levando em consideração hábitos, atitudes e opiniões de indivíduos e grupos. Permite ao autor do trabalho um entendimento mais amplo referente ao assunto buscando detalhadamente as etapas (BOTELHO; GIMENES, 2013).

Para Marconi e Lakatos (2007), o conceito de entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações através de uma conversa a respeito de determinados assuntos.

Prodanov e Freitas (2013) referenciam a observação sistemática como uma observação planejada. Onde é realizada através de um plano determinado para a organização e o registro de todas as informações, é usada com frequência quando tem o objetivo de descrição dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Sendo assim, simplificando as informações para a análise das situações identificadas.

5. ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

5.1 INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA

No ano de 1980 teve início a primeira fábrica da empresa, em Tiros/MG, onde trabalhavam apenas 6 funcionários. No início das atividades produziam apenas queijo prato e manteiga, sendo a produção de 400 toneladas por ano destinadas à venda na grande São Paulo.

Em 1992, a empresa já contava com 4 fábricas, quando os sócios decidiram expandir as vendas para todo o território nacional. Em 1994 foi lançada a primeira linha de queijos light do mercado, sendo os produtos o queijo prato light, a mussarela light e o minas padrão light. Já em 1999, a empresa passou também a atuar no mercado exterior, distribuindo seus produtos para Japão, Chile, Uruguai, Estados Unidos, Gana e Angola.

Em 2008, foi lançada a linha de cremes (de ricota e de queijo minas frescal) e em 2010 a estratégia foi trocar o personagem da marca e as embalagens, dando cara nova à marca para chamar mais a atenção dos consumidores.

Atualmente, a empresa possui 6 unidades de produção, sendo duas fábricas em São Paulo, três em Minas Gerais e uma em Santa Catarina, gerando cerca de 1.600 empregos diretos e produzindo mais de 100 produtos para diversas ocasiões de consumo.

5.2 A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA

Para a construção deste estudo de caso foi aplicada uma entrevista a um dos responsáveis pela gestão logística do centro de distribuição da empresa analisada, a partir de agora chamada “Empresa X” porque não foi autorizada a divulgação do nome. As questões foram desenvolvidas com base na teoria estudada e no objetivo do trabalho, de forma a entender como funciona o processo de distribuição física dos produtos da empresa, desde a saída do produto final da fábrica até o consumidor final.

A empresa X possui atualmente 6 fábricas no país, sendo duas no Estado de São Paulo, três em Minas Gerais e uma em Santa Catarina. As fábricas enviam todos os seus produtos diretamente ao centro de distribuição, que fica localizado em São Paulo e possui cerca de 4.000 m², com capacidade para armazenagem de 800 toneladas de produtos. Foi feito um estudo para escolher a localização do CD, sendo os fatores mais importantes considerados na escolha do local a distância dos maiores clientes e o valor do frete para entrega nessa distância.

A empresa X possui duas estruturas de distribuição, como mostra a figura abaixo:

Tabela 5.2.1 – Estruturas de Distribuição da empresa



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

Do total de produtos vendidos pela indústria, cerca de 75% é distribuído ao varejo e 25% ao atacado, portanto, a estrutura de distribuição 1 predomina na empresa.

Para os gestores da empresa, não existem vantagens de uma estrutura para a outra, apenas que nas vendas para o atacado, a empresa consegue uma negociação melhor devido à grande quantidade solicitada e uma entrega mais simples, evitando possíveis erros na separação do pedido.

O motivo que levou à criação de um CD foi manter a centralização dos produtos de todas as fábricas em apenas um local, facilitando a gestão dos estoques (tanto na qualidade como na quantidade) e, conseqüentemente, os pedidos dos seus clientes e a distribuição dos produtos. Considerando que os diversos produtos vindos das fábricas possuem shelf-life (tempo de vida útil do produto) distintos, o controle da validade fica mais fácil.

A maior desvantagem da centralização do estoque é o lead time de entrega dos produtos a certos clientes, uma vez que o CD está localizado em apenas um local e as entregas dos produtos são para o Brasil inteiro, devido a isso, alguns clientes podem demorar até dez dias para receber seus pedidos.

Anteriormente, a distribuição era feita diretamente das fábricas. Contudo, com uma distribuição do tipo intensiva, ou seja, que busca atender a maior quantidade de estabelecimentos possíveis, e considerando o crescimento das vendas nos últimos anos, surgiu a necessidade de implementar um CD. Antes da criação do CD, o custo com cargas fracionadas era muito elevado, isso porque a maior parte dos pedidos e entregas são para a cidade de São Paulo, e como a empresa tem como estratégia entregar apenas 1 caixa do produto por destino, considerando um valor mínimo, a entrega acaba sendo fracionada dentro da cidade.

O transporte das fábricas para o CD é realizado por transportadoras terceirizadas que são exclusivas para a transferência de produtos. Já no transporte para atacadistas ou varejistas são utilizadas transportadoras divididas por regiões, isto é, cada uma atende uma ou mais regiões do país, conforme suas grades de entrega.

O transporte interno é rodoviário ou aéreo, dependendo da localização da entrega, sendo o marítimo e o aéreo usados em casos de exportações. A empresa possui cerca de 12 transportadoras para realizar todo o transporte de produtos, sendo que todas possuem contrato formalizado descrevendo o nível de cobertura de serviço e os valores dos fretes. Para a seleção das transportadoras o critério empregado é a região de entrega, a estrutura da transportadora e o nível de realização de prazos de entregas. Devido à grande demanda, cerca de sete mil varejistas, já está em projeto a construção de um novo CD com capacidade de 2.000 toneladas para atender toda a demanda de mercado e ter uma gestão do processo de distribuição melhor. Como a capacidade do novo CD será mais que o dobro, a empresa pretende se desfazer do CD antigo.

Outra vantagem da instalação do CD foi no transporte, facilitando a programação das entregas e retiradas pelas transportadoras. A desvantagem é o elevado custo de armazenagem, pois devido ao grande volume de produtos pode-se gerar um acúmulo de estoque, que se não for controlado adequadamente pode gerar prejuízos à empresa.

Os estoques de produtos são controlados por dias de estoques (DOH) ou pelo método de estoque de segurança, sendo detalhadamente analisado produto por produto para que não ocorra a falta do mesmo. Somente 20% do estoque permanece nas fábricas, sendo esse percentual correspondente à produção do dia anterior.

Os processos dentro do CD da empresa são recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição. Na etapa de recebimento, os produtos são descarregados do caminhão e o controle dos itens é feito utilizando coletores de dados, que dão entrada nos produtos no estoque pela nota fiscal. No caso de cargas paletizadas, as mesmas vão direto para a armazenagem, já as cargas batidas são paletizadas e estrechadas, gerando-se uma etiqueta mãe para o pallet e depois vai para a armazenagem. Em seguida, o produto é movimentado para a estocagem, coleta-se a etiqueta mãe e, conseqüentemente, a posição aonde o mesmo será alocado, armazena o produto e essa informação fica no sistema para consulta das respectivas localizações. A movimentação é feita com transpaleteiras ou empilhadeiras, dependendo da carga. A separação de pedidos é feita por uma equipe que recebe os pedidos com a localização dos produtos no estoque, faz a coleta e após a separação de todos os itens do pedido transfere para a área de expedição. Na última etapa, que é a expedição, a equipe responsável recebe os pedidos por local de entrega, aguarda a nota fiscal dos produtos ser emitida e faz a última conferência, verificando se as caixas alocadas no pedido são as que estão separadas fisicamente. Após esse processo, é entregue ao transportador a nota fiscal e o romaneio dos produtos e o transportador faz a conferência e carrega os produtos para o destino escolhido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de distribuição física dos produtos de uma empresa de laticínios, desde a saída do produto da fábrica até os canais de distribuição (atacado e varejo). Foi verificado que a estrutura de distribuição da empresa é do tipo intensiva, onde busca distribuir seus produtos à maior quantidade de estabelecimentos possíveis, por isso, conta com atacadistas e varejistas como canais de distribuição. A empresa possui um centro de distribuição localizado na cidade de São Paulo que centraliza o estoque das 6 fábricas, facilitando a gestão dos estoques, a distribuição dos produtos aos varejistas e atacadistas, o processamento dos pedidos dos clientes, a programação das entregas e retiradas pelas transportadoras, reduzindo os custos de transporte, que é terceirizado.

Por outro lado, a centralização do estoque no CD aumenta o tempo de entrega dos produtos para certos clientes, já que as entregas são feitas para todo o país. Neste sentido, a construção de um novo CD em outro estado pode reduzir o tempo de entrega para estes clientes mais distantes de São Paulo, mas na escolha do local é preciso levar em conta o custo de transporte das fábricas até esse CD.

Com a análise da distribuição da empresa selecionada e das teorias estudadas, verificou-se que é de extrema importância que a empresa tenha uma estrutura de distribuição adequada para atender melhor os clientes, preservar a qualidade dos produtos, reduzir seus custos e obter vantagem competitiva no mercado em que atua.

Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se a análise da distribuição dos produtos dessa indústria dos canais de distribuição (atacadistas e varejistas) até o consumidor final.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sebastião. **Projetando um Centro de Distribuição**. Palestra Apresentada no X Fórum Nacional de Logística, realizado no Hotel InterContinental em Agosto, 2004.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. Ed. Rio Grande do Sul: Bookmam, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. 1. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

BOTELHO, Joacy M.; GIMENES, Vilma A. C. **Metodologia Científica**. 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. Ed. Rio Grande do Sul: AMGH, 2014.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo, Editora: Atlas, 2001.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de atacado e varejo**. 1. Ed. Curitiba: Iesde, 2009.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY P. F.; WANKE, P. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

FRANKLIN, Ronaldo. **Conhecimento de Movimentação e Armazenagem**, E-Qualiy Núcleo de Treinamento e Pesquisa da Consultoria InfoJBS, 2003.

GASNIER, D.; BANZATO, E. **Armazém Inteligente**, Revista LOG Movimentação e Armazenagem, São Paulo, n. 128, Junho, 2001.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Logística industrial**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GURGEL, Floriano. **A Logística Industrial**. São Paulo, Editora: Atlas, 2000.

HARA, Celso Minoru. **Logística**. 4. Ed. Campinas: Alínea, 2011.

HONG, Yuh C. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LACERDA, Leonardo – **Armazenagem Estratégica: analisando novos conceitos**. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ, 2000. Disponível em: <www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm> Acesso em 26 mar. 2004.

LIMA, Maurício P. **Armazenagem: Considerações sobre a Atividade de Picking**. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ, 2002. Disponível em: <www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm> Acesso em: 26 mar. 2004.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MOURA, Reinaldo A. **Armazenagem: do recebimento à expedição em almoxarifados ou centros de distribuição**. 2. Ed. São Paulo: IMAM, 1997.

MOURA, Reinaldo A., **Armazenagem e Distribuição Física**, São Paulo, IMAM, 1997.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

PALMER, Adrian. **Introdução ao Marketing**. 1. Ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Emani C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Paulo Cesar Alves. **Logística & Aduana**. 3. Ed. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2008.

ROCHA, Paulo Cesar Alves. **Logística & Aduana**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.

RODRIGUES, G. G.; PIZZOLATO, N. D. **Centro de distribuição: armazenagem estratégica**. Abepro, 2003. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0112_0473.pdf>. Acesso em: 07 set. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Qual(is) a(s) estrutura(s) de distribuição dos produtos da empresa?
☐ Fábrica -> Atacadistas-> Varejistas -> Consumidor Final
☐ Fábrica -> Centro de Distribuição -> Atacadistas -> Varejistas -> Consumidor Final
☐ Fábrica -> Centro de Distribuição ->Varejistas -> Consumidor Final
☐ Fábrica -> Varejistas -> Consumidor Final
☐ Fábrica -> Consumidor Final
2. Que motivos levaram a empresa a decidir por essa(s) estrutura(s) de distribuição?
3. Quais as vantagens dessa estrutura de distribuição? E as desvantagens?
4. Já houve mudança na estrutura de distribuição da empresa desde que foi criada? Se sim, qual foi a mudança e o motivo?
5. Selecione o tipo de distribuição adotado pela empresa:
☐ Distribuição exclusiva: quando o fabricante autoriza somente um número limitado de revendedores o direito exclusivo de distribuir os produtos no território deles.
☐ Distribuição seletiva: envolve o uso de alguns intermediários bem escolhidos para vender os produtos da empresa.
☐ Distribuição Intensiva: a empresa dispõe no maior número de estabelecimentos possível seus produtos.
6. Como é feito o transporte dos produtos entre a fábrica e os demais distribuidores da empresa (CD, varejistas etc)?
7. Qual o modal de transporte utilizado?
8. A empresa possui transporte próprio ou terceirizado? Caso utilize os dois tipos, cite o percentual de cada um.
9. Caso o transporte seja terceirizado, quais os critérios utilizados na seleção das transportadoras?
10. Quantas transportadoras prestam serviço para a empresa? Possui contrato?
11. Caso a empresa tenha Centro de Distribuição (CD), por que optou por ter um CD?
12. Quantos CDs possui? Onde estão localizados?
13. Qual a área dos CDs da empresa?
14. Qual a quantidade de mercadorias estocadas no CD?
15. O espaço atual dos CDs é considerado adequado para o volume de mercadorias?
16. Quantos varejistas o CD atende?

17. Há produtos transportados direto para os varejistas, sem passar pelo CD? Quais produtos são? Por que isso acontece?
18. Foi feito algum estudo para escolher a localização do CD? Se sim, quais fatores foram considerados mais importantes na escolha do local?
19. Quais as vantagens e desvantagens em se ter um CD?
20. Como são realizados os seguintes processos no CD:
 - a) Recebimento?
 - b) Armazenagem?
 - c) Movimentação?
 - d) Separação dos pedidos?
 - e) Expedição dos produtos no CD?
21. Todos os produtos são armazenados no CD ou fica algum estoque na fábrica? Se sim, qual o percentual?
22. É utilizado algum sistema para controlar os estoques de produtos no CD para não faltar para as vendas? Se sim, como funciona?
23. Qual a maior dificuldade enfrentada pela empresa na distribuição dos seus produtos?