1 Introdução

1.1. Considerações Iniciais

Uma grande competição entre empresas de diversos portes e nichos de mercado vem ocorrendo no mundo, todas com o mesmo objetivo principal: a conquista do cliente, antes de seus concorrentes. Para aumentar a sua competitividade, as empresas decidiram implementar melhorias em vários dos seus processos internos, com o objetivo de ter um alto grau de eficiência e eficácia, reduzindo os seus custos e mantendo a sua margem de lucro. Várias metodologias vêm sendo implantadas desde então, tais como: *6 Sigmas*, *Just in Time*, *ISO's*, entre outras.

Em sua grande maioria, essas metodologias tiveram grande sucesso, dando às empresas uma vantagem competitiva e melhoria na qualidade de seus produtos/serviços. As empresas que não tiveram a visão, para seguir no caminho da melhoria contínua, foram perdendo espaço e terminando com a sua saída do mercado.

Durante as duas últimas décadas, as empresas se focaram no desenvolvimento dos seus processos internos para aumentar a sua competitividade, reduzindo consideravelmente os seus custos de ineficácia.

No início da década de 90, com a acentuação do neoliberalismo e da globalização, alguns autores vislumbraram a idéia de ultrapassar os muros das empresas e concluíram que estas deveriam começar a observar o mundo ao seu redor. A Logística passou a ter um papel fundamental neste novo contexto, por ser o agente responsável em interagir com todos os elos da cadeia de suprimentos, fazendo a ligação das empresas desde o fornecedor ao seu cliente direto.

Com essa nova visão, foram formadas duas vertentes de pesquisa na Logística. A primeira, mais ligada à Engenharia de Processos Administrativos, pois buscava a melhoria dos processos internos e externos relacionados à organização, promovendo uma melhor interação com os seus clientes e fornecedores.

A segunda vertente foi desenvolvida principalmente pelos administradores. Essa intervenção surgiu pelos fortes conceitos de Marketing, tendo eles interesse em outro objetivo para a cadeia produtiva, o de estudar e conhecer melhor os agentes existentes na cadeia.

Com o objetivo de organizar as interações entre as duas vertentes e reduzir as diversas variações existentes anteriormente nos sistemas logísticos das empresas, como estoque e ruídos nas informações, foi desenvolvida a filosofia do *Supply Chain Management* (SCM).

Em paralelo, e engrandecendo o SCM, várias formas de conduzir os processos internos foram desenvolvidas para reduzir um dos principais custos encontrados na Logística, o custo de estoque. Processos como; *Merge in Transit*, *Transit Point* e *Cross Docking* ganharam espaço, agilizando e flexibilizando os sistemas de distribuição.

Com o SCM, as companhias começaram a customizar as suas cadeias logísticas para cada vez mais melhorar a sua eficiência e reduzir os seus custos, desenvolvendo processos internos e otimizando a sua frota, para que alcançassem os seus objetivos.

Nesta dissertação, será analisada a cadeia logística de uma empresa multinacional na cidade do Rio de Janeiro, que já tem instalado uma infraestrutura eficiente de distribuição porta-a-porta para os seus clientes diretos, os atacadistas. Também se pretende analisar as possíveis configurações de cada cadeia, com a colocação de depósitos no interior dos Mercados Consumidores que modificaram as suas características.

1.2. Objetivo

A evolução dos diversos processos logísticos fez com que as empresas buscassem o melhor alinhamento de sua cadeia logística, para aumentar a sua agilidade na entrega dos produtos, além de manter ou melhorar os seus níveis de serviço aos clientes e, principalmente, reduzir custos para que se tenha uma vantagem competitiva¹ em relação aos seus concorrentes.

Esta dissertação se propõe a analisar a cadeia logística atual e o desenvolvimento de Configurações Alternativas de sistemas de distribuição para a entrega de produtos porta-a-porta da Companhia X, desde o Centro de Distribuição Principal até o seu cliente final.

O objetivo principal do trabalho é fazer um diagnóstico de toda a cadeia produtiva do Centro de Distribuição (CD) do Rio de Janeiro e desenvolver uma proposta, para a Companhia X, de melhoria de sua cadeia logística.

Um outro objetivo importante será de comparar os resultados encontrados na Configuração Atual com três possíveis configurações que possam ser implantados, mostrando os principais resultados obtidos com as modificações. Para a validação do estudo serão desenvolvidos alguns Cenários para se avaliar as características dos Custos nas Configurações propostas.

Além disso, haverá alguns objetivos intermediários, tais como:

- ✓ Analisar a importância das metodologias de distribuição e coleta de produtos, observando as suas características, vantagens e desvantagens.

¹ Porter (1986) identifica 3 tipos de vantagens estratégicas ou competitivas: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque.

- ✓ Elaborar uma revisão bibliográfica sobre os diversos temas apresentados.
- ✓ Analisar detalhadamente os processos-chaves da Companhia X e como podem ser melhorados.

1.3. Metodologia

A metodologia para o desenvolvimento da dissertação terá vários pontos importantes para conseguir chegar ao objetivo final, que será o desenvolvimento do projeto da cadeia de suprimentos.

A princípio, será feito o estudo macro de toda a cadeia de suprimentos, com o intuito de conhecer as suas características principais e o estudo da distribuição porta-a-porta, que auxiliará a identificação de detalhes que particularizam este processo.

Para a definição da prática de gestão de estoque a ser definida, será feito o estudo sobre as características dos diversos processos de movimentação interna em armazéns. O detalhamento dos processos-chaves do atual cenário será útil para identificar a agilidade do projeto.

A seguir, serão levantados alguns indicadores da Configuração Atual, e estes comparados aos indicadores das três Configurações Alternativas que serão desenvolvidos para se transformar em possíveis propostas de projeto de modificação do sistema.

Para o fechamento da dissertação serão feitos Cenários para observar as características dos Custos e outros indicadores que possam auxiliar na tomada de decisão.

1.4. Justificativa

A idéia da dissertação surgiu da oportunidade ocorrida em desenvolver um projeto e averiguar a sua viabilidade técnica e econômica, para a Companhia X. Neste estudo, foram observadas as melhores práticas de gestão de estoques e de transportes, usando os diversos sistemas utilizados no mercado.

Em particular, este trabalho auxiliou no aprofundamento do conhecimento das diversas disciplinas da Logística, tais como: Custos Logísticos, Dimensionamento de Frotas e os Sistemas de Distribuição.

A integração entre a teoria absorvida pela leitura dos diversos pesquisadores nos assuntos, e a prática, vista de dentro de uma grande empresa multinacional, é importante para ver os pontos de sincronismo dos dois grandes blocos de informação.

A busca de novas alternativas para desenvolver um novo sistema de distribuição foi o principal motivador para a companhia, pois auxilia na melhoria dos níveis de serviços aos clientes, além de reduzir os seus custos, ajudando a dar uma vantagem competitiva junto aos seus concorrentes.

1.5. Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em seis Capítulos, o Capítulo 1 é o introdutório, onde se apresentam os pontos que serão estudados no decorrer do projeto.

O Capítulo 2 terá a função de apresentar os referenciais teóricos do trabalho, fazendo uma descrição panorâmica da Logística e do Supply Chain Management. Ainda nesse Capítulo, serão definidas as principais funções do Sistema de Transporte e como se pode calcular o Dimensionamento de uma Frota.

Ocorrerá o detalhamento de Gestão de Estoque e os principais Sistemas de Transferência de Produtos. O Capítulo será fechado com o estudo detalhado sobre Custos Logísticos.

O Capítulo 3 faz uma apresentação completa da Companhia X, mostrando um pequeno histórico da empresa, as suas características operacionais e como o sistema está adotado atualmente.

Os métodos para levantamentos dos dados e os principais indicadores para ao auxílio das tomadas de decisão serão apresentadas no Capítulo 4. Um outro processo será o dimensionamento de frota, como serão feitos a localização dos depósitos no mercado consumidor e o algoritmo responsável para escolher o Mercado Consumidor que terá em seu interior um depósito. Os Custos Logísticos também estarão presentes de maneira detalhada nesta seção.

No Capítulo 5 serão desenvolvidas as quatro Configurações Alternativas para se analisar e comparar os principais resultados obtidos, além das modificações que poderão ser feitas para melhorar a eficiência do projeto. Ademais, serão criados 4 (quatro) Cenários que observarão as tendências dos indicadores e qual a melhor solução diante deles.

O Capítulo 6 expõe as considerações finais sobre o projeto e sugestões para pesquisas posteriores. A Referência Bibliográfica utilizada durante todo o projeto será exibida no Capítulo 7.