



FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

DANIEL FRANCISCO BENTO
ELISMAR BATISTA DA SILVA
EMERSON DA SILVA ROCHA
NAYARA DA SILVA CINTRA

**ANÁLISE DO SISTEMA DE TRANSPORTE DA EMPRESA IBIÁ
ALIMENTOS**

APARECIDA DE GOIÂNIA

2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

DANIEL FRANCISCO BENTO
ELISMAR BATISTA DA SILVA
EMERSON DA SILVA ROCHA
NAYARA DA SILVA CINTRA

**ANÁLISE DO SISTEMA DE TRANSPORTE DA EMPRESA IBIÁ
ALIMENTOS**

Projeto Interdisciplinar III apresentado à coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, para obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.
Orientador: Prof. Wilma Maria da Costa

APARECIDA DE GOIÂNIA

2015

DANIEL FRANCISCO BENTO
ELISMAR BATISTA DA SILVA
EMERSON DA SILVA ROCHA
NAYARA DA SILVA CINTRA

**ANÁLISE DO SISTEMA DE TRANSPORTE DA EMPRESA IBIÁ
ALIMENTOS**

Projeto Interdisciplinar aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, no Curso Superior de Tecnologia em Logística da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP.

Aparecida de Goiânia, 2015

Banca Examinadora:

Orientador (a): Prof. Esp. Wilma Maria da Costa.

Examinador (a): Prof. Esp. Marcelo Antonio Taveira

Examinador (a): Prof. Esp. Juarez de Moraes

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, esposa(o) e familiares, pois deles recebemos todo apoio e confiança durante toda nossa jornada na graduação.

Nós, acadêmicos(as) do curso de Tecnólogo em Logística, agradecemos em primeiro lugar a Deus que iluminou o nosso caminho durante toda esta caminhada. Agradecemos a todos os professores que nos acompanhou durante a graduação, e em especial a Professora e orientadora Wilma Maria da Costa pela orientação, dedicação, apoio e confiança depositada em nós.

Resumo

Este trabalho teve por objetivo analisar o sistema de Transporte realizado pela empresa Ibiá Alimentos, a fim de avaliar a qualidade do transporte, identificar os pontos fortes e fracos, verificar se há falhas dentro deste processo e apresentar propostas de melhorias caso seja necessário. Sabe-se que a qualidade da realização deste processo impactam diretamente no *feedback* do cliente para a organização e que, mediante aos anseios de um mercado dinâmico e exigente, as organizações precisam incessantemente buscar melhorias principalmente no transporte que é o processo que mais possui falhas e a busca pela fidelização de clientes. Por meio de diálogos com o gestor do transporte e levantamentos de dados da empresa foi possível realizar a análise do sistema de transporte realizado por esta organização, a pesquisa realizada na organização foi definida como um estudo de caso. Foi apresentado todo o processo logístico da organização, seus parceiros, colaboradores, fornecedores e sua política de trabalho. Foram identificados alguns fatores na análise feita no transporte, como o alto custo no processo do transporte da empresa Ibiá alimentos os custos com manutenção, combustível, avarias nas mercadorias carregadas e devoluções ocorridas por falta de responsabilidade dos motoristas, foi identificado também a preocupação da empresa com relação aos clientes, a Ibiá sempre busca a melhor forma para atender seus clientes. Para saber como anda a satisfação dos clientes a Ibiá realizava pesquisas de satisfação dos clientes, porém não realizam mais. Como recomendações, foi recomendado voltar a realizar as pesquisas de satisfação dos clientes novamente, pois é de extrema importância saber como anda essa satisfação para melhor atender-los a fim de fidelizar seus clientes. Também foi recomendado, uma forma de incentivar os motoristas por meio de bonificações, premiações, a fim de evitar os altos gastos e as devoluções por responsabilidades dos mesmos. Ao final do trabalho percebe-se que se a empresa se preocupa demasiadamente com seus clientes, em atender-los de forma que eles fiquem satisfeitos, a empresa também procura reduzir seus custos, principalmente com o transporte que hoje é o departamento com o maior custo dentro da empresa. Com as propostas de melhorias apresentadas, o transporte pode ter uma melhora satisfatória para a empresa, pois com a análise percebemos que a desmotivação dos motoristas atrapalha muito o processo, principalmente na questão das devoluções, onde muitas ocorrem por responsabilidade dos motoristas. Com as propostas de melhorias apresentadas a empresa também pode dar um atendimento diferenciado para seus clientes, mostrando para eles que a empresa preocupa com a satisfação deles, fidelizando ainda mais seus clientes.

Palavras-chave: Transporte, logística, clientes, entregas, qualidade.

Lista de Ilustrações

Figura 1: Documento de Satisfação dos clientes.....	23
Figura 2: Tela inicial sistema Winthor.....	30
Figura 3: Tela emissão de documentos.....	30
Figura 4: Organograma geral da empresa.....	31
Figura 5: Organograma do Depart. Transporte.....	32
Figura 6: Armazenagem em porta paletes.....	36
Figura 7: Transpaleteira elétrica.....	37
Figura 8: Empilhadeira elétrica.....	37
Figura 9: Frota de Caminhões.....	38
Figura 10: Frota de Carros.....	38
Figura 11: Montar cargas.....	47
Figura 12: Filtros.....	47
Figura 13: Pedidos por rotas.....	48
Figura 14: Planilha de rotas.....	49

Lista de Quadros

Quadro 1 Força de Trabalho.....	21
Quadro 2 Análise do consumo de petróleo.....	58
Quadro 3 Diferença dos gastos dos veículos pesados.....	59
Quadro 4 Demonstração de gastos por modelos de caminhões.....	60
Quadro 5 Indicador do que foi transportado.....	61
Quadro 6 Devoluções realizadas pelos clientes.....	61
Quadro 7 Relação de motoristas que mais geram devoluções.....	62
Quadro 8 Média do consumo de combustível modelo ¾.....	62
Quadro 9 Média do consumo de combustível modelo Toco.....	62
Quadro 10 Média do consumo de combustível modelo Truck.....	63
Quadro 11 Média do consumo de combustível modelo Bitrem.....	63
Quadro 12 Média do consumo de combustível modelo Bitruck.....	63
Quadro 13 Média do consumo de combustível modelo Truck.....	63

Sumário

INTRODUÇÃO	12
Objetivo Geral	13
Objetivos Específicos	13
Justificativa	13
Metodologia	14
1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	17
1.1. Descrição da Organização.....	17
1.1.1 Produtos e processos	17
1.1.2 Sócios mantenedores ou instituidores	20
1.1.3. Força de Trabalho	20
1.1.4. Clientes e mercados.....	21
1.1.5. Fornecedores e insumos	24
1.1.6. Sociedade.....	25
1.1.7. Parceiros	25
1.2 Concorrência e Ambiente Competitivo.....	27
1.2.1. Ambiente Competitivo	27
1.2.2. Desafios Estratégicos	27
1.3 Aspectos Relevantes.....	29
1.4 Históricos da Busca de Excelência.....	29
1.5 Organograma.....	31
2 ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS DO SETOR, DO MACROAMBIENTE E DO MERCADO DE ATUAÇÃO	32
2.1 Características importantes dos principais fatores da cadeia de custo e produção.....	33
2.2 Características ou forças atuantes da gestão de custos, orçamento planejamento e controle da produção.....	34
3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	35
3.1 Análises das competências da organização	35
3.2 Análise dos recursos da organização.....	35
3.3 Análises da Movimentação e Armazenagem	39
3.4 Análise da Gestão de Estoques.....	40
3.5 Análise da Cadeia de Suprimentos.....	41
3.6 Análises da Distribuição e Transporte.....	42
3.6.1 Análise da Distribuição	42

3.6.2 Análise do Transporte	44
3.7 Análise da Localização das Instalações.....	49
3.8 Empreendedorismo e Gestão da Qualidade na Logística.....	50
4. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E MODELO DE NEGÓCIOS.....	52
4.1 Como a organização define as estratégias e o modelo de negócio.....	52
4.2 Quais pressupostos básicos deveriam ser adotados para formulação de estratégias e os riscos como o controle e prevenção de perdas, que a organização em estudo deve considerar.	53
5. ENVOLVIMENTO DE ÁREAS E PARTES INTERESSADAS	54
5.1 Como se dá o envolvimento de áreas e partes interessadas no processo de formulação das estratégias, conforme análise feita anteriormente.	54
6. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	55
6.1 Na organização em estudo, qual a importância da implementação de ações estratégicas.....	55
7. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM LOGÍSTICA.	57
7.1 Descrição de como organização define os indicadores para avaliação das estratégias	57
7.2 Análise e sugestão de melhorias (ferramentas) para a definição dos indicadores para a gestão de logística.	57
7.2.1 Indicadores de manutenção	59
7.2.2 Indicadores de devolução	60
7.2.3 Indicadores de média do consumo de combustível.....	62
8 ESTABELECIMENTO DE METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.	65
8.1 Como a organização estabelece metas de curto, médio e longo prazo.....	65
8.2 Como deve acontecer o estabelecimento de metas de curto e longo prazo.....	65
9. PROPOSTAS DE MELHORIAS.	67
10. MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.	69
10.1 Métodos que são utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias na organização em estudo.	69
10.2 Métodos que podem ser utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias nas áreas estudadas.	69
11. ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO E REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS.	71
11.1 Como a organização em estudo acompanha os ambientes externo e interno visando a revisão das estratégias.....	71
11.2 Sugestão, com base conceitual, como a organização em estudo pode acompanhar os ambientes externo e interno visando a revisão das estratégias nas áreas analisadas bem como a relação com a logística da organização.	71

CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	73

INTRODUÇÃO

Diante de um mercado altamente competitivo, que cresce progressivamente no segmento de transporte, a presente pesquisa apresenta um diagnóstico de como funciona o transporte da empresa Ibiá alimentos, apresentando possíveis melhoras nessa área.

A empresa Ibiá Alimentos destaca como atacadista e distribuidora completamente alinhada com o que há de mais moderno no que se refere à logística e comercialização de secos e molhados, com muitos anos de experiência no mercado e sempre em franca evolução e crescimento nunca deixando de atender cada cliente de maneira personalizada e diferenciada, por menor que seja seu estabelecimento ou negócio.

Acredita-se firmemente que uma empresa vencedora não pode jamais deixar de lado o compromisso com a qualidade de seu atendimento e com a excelência de seus produtos comercializados.

Pode-se notar que um dos pontos a serem observados com mais atenção nas empresas é o transporte de materiais. Dentro da empresa o transporte pode estar no controle das entregas, no prazo estipulados, nas rotas, na expedição das mercadorias, no recebimento e processamento dos pedidos com o menor prazo possível para as entregas.

O transporte tem ganhado um espaço diferenciado no meio comercial, industrial e financeiro, onde a entrega ao menor tempo agrega valores para a empresa a fim de que o processo possa ser feito por outras empresas de diversos segmentos, buscando a inovação e a eficiência de um transporte de qualidade completa para seus clientes. No trabalho será apresentado como ocorre o transporte feito pela Ibiá alimentos, para seus clientes a fim de diagnosticar possíveis erros e atrasos nas entregas.

No decorrer deste trabalho será apresentado como ocorre o sistema de transporte da empresa Ibiá alimentos, abordando o perfil da organização, seus produtos e processos, clientes e mercados, seus fornecedores e insumos, os parceiros, a concorrência, os desafios estratégicos, a análise do ambiente interno, a definição dos indicadores por meio de avaliação das estratégias, será apresentado propostas de melhorias, o estabelecimentos de metas, os métodos para implementação das estratégias e o acompanhamento do ambiente externo e interno.

Objetivo Geral

Analisar as atividades da área de transporte da empresa Ibiá alimentos, e propor melhorias necessárias.

Objetivos Específicos

1. Realizar a pesquisa teórica utilizando referencial bibliográfico.
2. Analisar o processo de transporte.
3. Identificar os principais problemas do sistema de transporte da empresa Ibiá alimentos.
4. Propor melhorias caso sejam necessárias.

Justificativa

O Projeto em questão tem com intuito principal analisar o sistema de transporte da empresa Ibiá alimentos, tendo em vista que a qualidade da realização deste processo impactam diretamente no *feedback* do cliente para a organização e que, mediante aos anseios de um mercado dinâmico e exigente, as organizações precisam incessantemente buscar melhorias e fidelização de clientes.

Com esta análise é possível identificar na empresa se o processo está sendo feito de forma eficaz e livres de erros, proporcionando uma maior qualidade e até mesmo a apresentação de melhorias para este processo, a fim de alinhar a qualidade com a satisfação dos seus clientes.

Tendo em vista um mercado com uma elevada exigência por parte dos clientes no que diz respeito à entrega dos produtos a serem adquiridos, observa-se que estes buscam cada vez mais conhecer a fundo todo o processo do transporte e o prazo da entrega, bem como o caminho percorrido pelo produto até o destino final.

A logística tem como propósito reduzir a distância existente entre produto e consumidor, de forma que o produto possa satisfazer o consumidor quanto as suas expectativas no que se refere à qualidade, que conta com a forma com a qual o produto foi transportado, bem como a distribuição e menor prazo de entrega, além de proporcionar um menor custo tanto para a empresa como para o consumidor.

No que tange aos anseios da Faculdade Nossa Senhora Aparecida, o trabalho de conclusão de curso, resultado desse projeto, integrará os arquivos bibliográficos da faculdade e servirá de embasamento teórico para produção de outros projetos, tanto na área de logística

quanto em outras áreas. Tendo por base um mercado de mudanças constantes, o projeto em questão poderá servir não somente para a Empresa Ibiá, também poderá servir como instrumento de melhorias no transporte e na logística de outras empresas que atuam no mercado.

O corpo discente terá um conhecimento agregado de suma importância com a realização do projeto supracitado, pois este envolve uma pesquisa de campo atenta e uma vasta consulta bibliográfica para a construção de um projeto digno de aplicação. É de grande importância, pois também agregou um conhecimento intelectual e pessoal aos envolvidos.

Metodologia

- Tipo de pesquisa

Com base nos objetivos, classifica-se o tipo de pesquisa como pesquisa exploratória.

Pesquisa Exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 2007, p. 43).

Foram realizadas pesquisas bibliográficas de textos impressos, escritos e pesquisa documental. Fonseca (2002) diz que a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos ou eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*.

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Quanto à forma, a pesquisa foi qualitativa e quantitativa, pois através de pesquisas com os colaboradores, analisa-se como ocorre o sistema de transporte desde o recebimento das mercadorias até a entrega final para o cliente.

Silveira (2009) diz que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p.20)

A pesquisa tem a finalidade de analisar o sistema de transporte realizado pela empresa Ibiá alimentos, a fim de avaliar a qualidade do serviço prestado aos clientes e verificar se há falhas dentro deste processo. A metodologia aplicada na pesquisa é definida como estudo de caso, no qual será feita a análise dos dados, obtidos através do levantamento das informações da empresa.

Gil (2002) define que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

- Instrumentos de Coletas de Dados

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas com colaboradores envolvidos no sistema de transporte realizado na empresa. Fonseca (2002) aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos, podendo ser o levantamento de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população.

Por meio da entrevista que foi realizada com os gestor do transporte da empresa, buscou-se informações sobre a Ibiá, em que foram feito um questionário para análise da forma de como ocorre a diminuição dos custos com o transporte, de como é feito o processamento dos pedidos desde o ponto de origem até a entrega final e as políticas adotadas com relação as perdas, avarias e etc.

De acordo com Lakatos (2010) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a conversação de natureza profissional.

- Procedimentos

Os procedimentos utilizados para realização do projeto foi por meio da observação direta. Que é a técnica de coleta de dados, que não consiste em apenas ver ou ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar, elemento básico de investigação

científica, utilizado no estudo de caso como abordagem qualitativa, podendo ser utilizada na pesquisa conjugada a outras técnicas ou de forma exclusiva

- Análise dos dados

Para análise dos dados foi utilizado, entrevista com o gestor do transporte e observação direta.

1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

1.1. Descrição da Organização

A Ibiá é uma empresa atacadista e de distribuição completamente alinhada com o que há de mais moderno no que se refere à logística e comercialização de secos e molhados, com muitos anos de experiência no mercado e sempre em franca evolução e crescimento. É uma empresa que preocupa com o cliente de maneira personalizada e diferenciada, por menor que seja seu estabelecimento ou negócio. A empresa possui 03 unidades de venda balcão, 01 centro distribuidor de grande porte e uma transportadora. E essa estrutura possibilita atender com agilidade e eficiência toda a área metropolitana da grande Goiânia e entorno, atende também cerca de 80% das cidades do estado de Goiás além de algumas localidades nos estados do Mato Grosso, Tocantins, Distrito Federal e Bahia.

A empresa Ibiá encontra-se em um novo patamar de desenvolvimento e excelência de seus produtos e serviços, ela visa sempre oferecer o que há de melhor ao consumidor. Hoje a empresa conta com três lojas atacadistas e um grande centro de distribuição, este último localizado no Pólo Empresarial Goiás na cidade de Aparecida de Goiânia – GO. Este empreendimento já se encontra em plena atividade desde dezembro de 2010 em uma área de 50.000m² sendo 19.800m² de área construída, e com esta nova unidade o mix de produtos pôde ser ampliado para 2500 itens, e expandindo. O número de localidades atendidas pela Ibiá também aumenta a cada dia, porém sem jamais deixar de lado a rapidez e eficiência do serviço de entregas.

Hoje a empresa é administrada com a assessoria dos donos, é uma empresa com departamentos criados para decisão direta para o funcionamento da organização tendo o respaldo dos gestores, como gerentes, supervisores e líderes de equipes.

O departamento hoje que apresenta maior custo operacional para a empresa é o departamento de transporte. Mantém atualmente uma frota de 100 veículos entre caminhões, carretas, utilitários e automóveis de supervisão. São na sua imensa maioria veículos novos e seminovos que permitem uma crescente agilidade na entrega além de garantir segurança e confiabilidade aos seus condutores e conseqüentemente aos clientes da Ibiá.

1.1.1 Produtos e processos

Conforme publicado no Caderno Compromissos com a Excelência (2008) “Produtos são o resultado de atividades ou processos e correspondem a objetivos esperados dos processos,

constituem a consequência dos processos. O termo produto inclui serviços ou prestações de serviços, materiais e equipamentos, informações ou um conjunto ou uma combinação desses elementos”.

Toda Logística gira em torno do produto. Suas características frequentemente moldam a estratégia logística necessária para deixar o produto disponível para o cliente. Compreender a natureza do produto pode ser valioso para o projeto do sistema logístico mais apropriado. O Produto também é elemento sobre qual a logística exerce controle apenas parcial. Por isso mesmo, é importante compreender sua natureza. (BALLOU 1993 p. 94)

Sendo assim o Caderno de Excelência (2007) diz que: “Os Processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos ou serviços”. Numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

A empresa Ibiá indústria e comércio Ltda, trabalha com marca própria e também marcas no comércio atacadista e varejista, e têm como finalidade atender da melhor forma possível seus clientes, oferecendo os melhores produtos. Os produtos de marca própria são: Açúcar, feijão, óleo, farinha de trigo, sal, vinagre, temperos, arroz, ketchup, pimenta, macarrão, dentre outros. As mercadorias de terceiros são todos da área de secos e molhados, o carregamento e feito dentro do próprio CD (Centro de Distribuição) com frota própria, visando à agilidade de desenvolvimento das entregas para com os clientes.

O foco da empresa Ibiá é a distribuição da marca própria, sem deixar de atender os clientes dentro de outra necessidade, alguma mercadoria de nome no mercado fazendo com que ela puxe a marca própria. Alguns processos são eficazes para o desenvolvimento da qualidade dos produtos.

Compras: A equipe do departamento de compras é formada por três pessoas, um Gerente de Compras, uma compradora e por uma assistente de compras, as compras são feitas a cada negociação onde o comprador emite uma ordem de compra com todas as particularidades da negociação, exemplo: Preço, desconto, quantidade, embalagem, impostos, prazo de pagamento, investimentos em *Sell Out*, Tipo de Frete CIF (*Cost, Insurance and Freight*) e FOB (*Free On Board*), dentre outras.

As compras de marca própria exceto o feijão, todos tem sua produção terceirizada, cada fornecedor fornece uma planilha detalhada de custos, que e acrescida da margem de lucro da indústria, conforme cada contrato de fornecimento.

Armazenagem: A armazenagem é realizada conforme processo de agendamento, os fornecedores agendam a descarga, onde o supervisor de recebimento coloca na ordem de descarregamento, o descarregamento começa às sete horas da manhã e termina às quinze horas. Quando o motorista for descarregar ele deixa a nota fiscal na portaria para digitação e é feita a conferência dos pedidos, para ver se todos os pedidos e valores acordados estão corretos, caso contrário são devolvidos ou reajustados, os que estão em desacordo, se estão tudo certo e gerado um bônus para o conferente fazer uma conferência cega, após a conferência e digitado, e gerado no sistema WMS (*Warehouse Management System*), para o armazenamento, o sistema dentro das regras do CD, e endereçado e levado até o local destinado. A armazenagem inicia-se com um bom recebimento, gerando um posicionamento estratégico dentro do CD ‘centro de distribuição’, para que a expedição seja mais produtiva, como separação (movimentação).

Transporte: A empresa Ibiá, faz o transporte de suas mercadorias, com a própria frota, buscando sempre atender os clientes de forma cada vez mais rápida e eficaz, os veículos são todos novos distribuídos entre vários modelos num total de 100, que são eles: Wolkswagem 9.150 e 850 (caminhoneta), Wolkswagem, 13.180 (toco), Wolkswagem 24.250 (Truck), Scania P250 e 270 (truco), Scania (Bitruck) P250 e 270, Scania bitrens e rododren. Alguns dos nossos fornecedores hoje, que atende a área de transporte são: Biriba, Mobil, Pneu forte (recapagem e venda de pneus), Minaçu Diesel, entre outros. Alguns serviços terceirizados, mais utilizados são o do Baú Forte, para manutenção e vedação. Uma boa roteirização e carregamento dos veículos podem reduzir os dias do veículo nas estradas, uma rota bem estratégica o posicionamento das mercadorias dentro do baú do caminhão facilita uma agilidade maior para um desenvolver das entregas, fazendo com que os clientes recebam seus pedidos mais rápido, e com consequência fazer mais pedido.

No mundo que vivemos hoje, os novos empreendedores além de reduzir, orçar valores mais em conta, eles também estão avaliando a velocidade que esta chegando os pedidos, pois não adianta comprar como o menor custo se o produto não chegou, com isso às empresas de atacado e varejo e outras entidades estão dando muito mais valor na velocidade da entrega, ganha quem entrega com maior velocidade e qualidade, e posteriormente quem tem o melhor preço.

O departamento de transporte tem seu próprio posto de combustível, localizado na empresa, também possui um lava jato, para lavagens de seus veículos, oficina com um almoxarife, para armazenagem das peças e pneus, conta com um borracheiro para as trocas dos pneus ou giros dos mesmos, caso necessário.

Os motoristas têm sob sua responsabilidade seu própria veículo, tendo como obrigação

o zelo e conservação dos mesmos. Eles são responsáveis pelas entregas, concluindo assim o processo comercial, que são as vendas, feitas pelos RCAs (Representante comercial autônomo), e também, responsáveis pelas transferências dos insumos e mercadorias para as lojas da empresa, que se localiza na cidade de Goiânia - GO, Bairro de Campinas, que são elas as: Ibiá Dergo, Maristela e Giro.

Os pontos de suporte dos motoristas na entrega, caso haja alguma irregularidade na conclusão do processo de entrega, são o apoio à venda, que se encontra dentro da unidade do CD, localizado no Pólo Empresarial em Aparecida de Goiânia. Os supervisores dão apoio em todo o processo que envolve motoristas, e o supervisor de manutenção que dá suporte técnico para manutenção preventiva e corretiva dos veículos.

1.1.2 Sócios mantenedores ou instituidores

A organização em estudo é de capital privado e fechado, por ser uma empresa familiar à sociedade da mesma é limitada (LTDA).

De acordo com o Órgão da Fazenda “sociedade limitada é aquela que realiza atividade empresarial, formada por dois ou mais sócios que contribuem com moeda ou bens avaliáveis em dinheiro para formação do capital social. A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor do capital social, porém respondem solidariamente pela integralização da totalidade do capital, ou seja, cada sócio tem obrigação proporcional com a sua parte no capital social, no entanto poderá ser chamado a integralizar as quotas dos sócios que deixaram de integralizá-las”.

Por se tratar de uma empresa familiar os sócios são a própria família o dono fundador do grupo Moacir Clarete Rodrigues, o presidente da entidade Lucio Henrique Carvalhes Rodrigues (filho mais velho), Marcos Rogerio Laurindo (filho mais novo), e Genro gerenciador das lojas de campinas (Carlos Roberto de Almeida Junior). São todos participantes ativos dos processos decisórios e gerencial, dando opiniões e vendo o que é de melhor para o grupo.

1.1.3. Força de Trabalho

Os *Crêterios de Excelência* expandiram o conceito de pessoas para força de trabalho como sendo: “Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização”. “Cadernos de Excelência: Pessoas/FNQ, 2008, p 5.”

“As principais decisões referentes à gestão da força de trabalho são a seleção, a avaliação, a recompensa e o desenvolvimento dos funcionários. A variável depende do desempenho, tanto no nível do indivíduo como no da organização”. (CORRÊA, 2011, p. 132).

Como o tema abordado é o transporte, à força de trabalho compreende dentre mecânicos, eletricitas para a correção dos processos mecânicos e elétricos, uma pessoa responsável para abastecer toda a frota, lavadores, para manter a frota limpa, um borracheiro para dar manutenção dos pneus de toda frota, um responsável pelo almoxarife da oficina, um Gerente de manutenção, com a finalidade de fazer cotação de preços de peças e concertos de veículos, um supervisor de manutenção que conclui e se responsabiliza pela manutenção interna e externa se for necessário, ele também responde por toda área da oficina.

Um gerente com foco em entrega e com afinidade em roteirização, negocia os valores nas regiões atendidas pelo comercial, e também é auxiliado por dois supervisores com ênfase nas entregas e contratação e dispensa de motorista, e também treinamento e fazer visita aos clientes a fim de satisfação das entregas e de nossas mercadorias, a força de trabalho é ilustrada conforme abaixo:

FORÇA DE TRABALHO DO SETOR DE TRANSPORTE
90 – Motoristas
1 – Manobrista
2 – Lavadores
1 – Eletricista
2 - Mecânicos
1 - Frentista, responsável para o abastecimento de veículos
1 - Fiscal de carregamento
1 - Escalador de veículos para viagens
2 – Supervisores
2 – Gerentes
1 - Supervisor de manutenção
1 – Almoxarife
1 – Borracheiro
1 - Secretária para antedimento de fornecedores

Quadro 01: Força de trabalho
Fonte: Autores (2015)

1.1.4. Clientes e mercados

O conceito de cliente refere-se àquelas organizações e pessoas que recebem os produtos oferecidos pela organização. E somente este termo — *cliente* — é usado nos *Crítérios de Excelência*. Consumidor, usuário final, varejista, beneficiário e comprador são exemplos de clientes. “Cadernos de Excelência: Clientes/FNQ, 2008, p 5.”

Cliente é o que tem acesso a várias opções de escolha de qualquer produto. É toda e qualquer pessoa que visita ou somente que procura a empresa com algum interesse em adquirir produtos ou serviços no momento presente ou futuro.

Partindo da definição de Juran (1991), “que apresenta cliente como qualquer pessoa que seja impactada pelo produto ou processo, pode-se afirmar que o cliente é qualquer pessoa que participe do processo, desde a sua concepção até seu consumo”.

No departamento de transportes os clientes são todas as empresas atendidas pela Ibiá e representantes comerciais (RCA). Por dia são atendidas aproximadamente 90 cidades em todo estado de Goiás e outros estados como MT, MS, MG, TO, DF, BA. Os clientes são supermercados, atacadistas, distribuidoras, mercearia, padaria, hospitais, e outras empresas com fins ou não lucrativos.

A satisfação dos clientes atualmente está sendo exigida nas organizações, pois se torna um diferencial importante para as empresas de comércio e serviço. Cada vez mais, as organizações procuram atender as necessidades de seus clientes, para obter sucesso e até mesmo garantir a sobrevivência do negócio. Para se oferecer um atendimento com excelência, num ambiente de negócios cada vez mais globalizados, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela.

É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los. Para suprir as expectativas dos clientes, não é só a qualidade do produto que interessa, mas também a qualidade dos serviços prestados pela organização, o bom atendimento e uma boa informação e a Ibiá busca esse bom atendimento nas entregas também buscando uma vantagem competitiva entregando o produto em ótimas condições no prazo correto, a empresa disponibilizou um documento onde busca informações de clientes que é chamado de Pesquisa de satisfação dos clientes essa pesquisa é feita a primeira parte dela pelo departamento de transporte, e a segunda parte feita pelo departamento de vendas onde buscam informações de como anda a satisfação do cliente com relação a empresa, segue uma das pesquisas feita em 15/10/2013 abaixo:

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE – DEPTO:

TRANSPORTE

DATA: 15 / 10 / 2013



Na busca do aperfeiçoamento de nossos serviços e visando proporcionar o melhor atendimento, com máxima eficiência possível, solicitamos sua colaboração no sentido de avaliar os serviços utilizados.

Quanto tempo compra da Ibiá?

1 até 6 meses 1 até 1 ano 1 entre 1 e 3 anos 2 3 a 5 anos 1 acima de 5 anos

Qual frequência de compras?

4 1 x semana 2x semana 1 1x por quinzena 1 1x por mês

Qual o nível de satisfação na entrega?

Excelente 3 Bom Satisfatório 2 Regular 1 Ruim

Como é o atendimento por parte do motorista?

Excelente 3 Bom 1 Satisfatório 1 Regular 1 Ruim

Qual a condição da chegada de nossos produtos no ato da entrega?

Excelente 4 Bom Satisfatório Regular 2 Ruim

Qual a frequência de atrasos na entrega?

1 dia 5 2 dias Em dia Antecipado **3 A 5 DIAS**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE – DEPTO: VENDAS

Como é o atendimento de nosso representante?

2 Excelente 3 Bom 0 Satisfatório 0 Regular 0 Ruim

**CL.5345
(NÃO
CONHECE)**

Sabe o nome de seu representante?

4 Sim 2 Não Qual o nome dele? JHONATAN

Qual frequência de visitas do representante?

5 1 x semana 2x semana 1 1x por quinzena 1x por mês Não visita

Os pedidos são feitos por:

Telefone e-mail 6 Presencial RCA

As formas de pagamento e prazo para entrega tem sido explicadas pelo representante?

4 Sim 1 Não **CLIENTE 5345 (NÃO TEM ACESSO)**

Você conhece o Gerente da sua região?

Sim 6 Não Qual o nome dele? RONE

Figura 01: Documento de Satisfação dos clientes realizada em 15/10/2013

Fonte: Ibiá alimentos (2014)

Kotler (2000, p. 70) descreve o perfil do cliente altamente satisfeito, atribuindo a ele os seguintes aspectos:

- a) Permanece fiel por mais tempo;
- b) compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- c) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- d) dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
- e) oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa; e
- f) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

A empresa Ibiá busca exatamente esses aspectos citados por Kotler com relação a satisfação dos clientes principalmente com relação ao transporte, pois a necessidade do produto estar no lugar certo e no tempo certo é ideal para satisfação dos clientes.

Já o conceito relacionado a mercado é entendido como o “ambiente socioeconômico-concorrencial em que as atividades de uma organização são exercidas para suprir as necessidades e expectativas do conjunto de pessoas ou entidades envolvidas”. “Cadernos de Excelência: Clientes/FNQ, 2008, p 5.”

Kloter (2000, p. 214) “define que o mercado empresarial é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros”.

O mercado é de grande crescimento no país, pois cada dia aumenta mais comércio e empresa, que precisam ser atendidas para fins de comercialização, de mercadorias e uso interno, quando se trata de empresa sem fins lucrativo de comércio.

1.1.5. Fornecedores e insumos

Segundo Kloter (2000, p. 47) “os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de “oferta de valor” ao consumidor. Eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing”.

Os principais fornecedores são as empresas fornecedoras de diesel e óleo lubrificante, como as compras de peças são feitas através de cotação, não têm um fornecedor específico para cada item, pois podem variar dependendo dos valores colocados.

Segundo Bonilha e Bianco, (2003) “o insumo em economia designa um bem ou serviço utilizado na produção de um bem ou serviço. Inclui cada um dos elementos (matérias-primas, bens intermediários, uso de equipamentos, capital, horas de trabalho etc.) necessário para

produzir mercadorias ou serviços”.

Os insumos são: o petróleo, pois é o que fazem com que os veículos possam se deslocar para o atendimento, os produtos de limpeza etc.

Estes são os 10 principais fornecedores, e juntos representam 35,5 % das negociações.

- QUIMICA AMPARO LTDA
- SANTHER – FABRICA DE PAPEL SANTA THEREZINHA
- COMPANHIA MULLER DE BEBIDAS
- GRANOL IND. E COM EXP. S/A
- CARGIL AGRICOLA S/A
- INDÚSTRIA ANHEMBI S/A
- UNILEVER BRASIL LTDA
- LATICINIOS BELA VISTA LTDA
- MONDELEZ BRASIL LTDA
- BOMBRIL S/A

1.1.6. Sociedade

Atualmente uma empresa que busca crescimento e desenvolvimento, não pode deixar de lado o compromisso de aliar sua evolução com responsabilidade social, uma empresa séria e preocupada com o bem-estar de clientes e colaboradores como a Ibiá não poderia agir de forma diferente. Hoje a ela mantém doações regulares de equipamentos eletrônicos a programas de inclusão digital, com esta ação a empresa evita o descarte indevido de material que pode ser nocivo ao meio-ambiente e auxilia na preparação de jovens carentes para o mercado de trabalho. Dentre as ações da empresa destaca-se ainda doações mensais a creches e instituições similares. Além da preocupação recorrente da empresa em adaptar suas instalações aos novos tempos, o que já pode ser visto no Centro de Distribuição que conta com lixeiras seletivas e rampas de acesso para cadeirantes.

1.1.7. Parceiros

Segundo Ritzman (2004), parceria é a união entre duas pessoas jurídicas que aceitam compartilhar experiências entre toda cadeia de fornecedores desenvolvendo conhecimentos, superando desafios e usufruindo de oportunidades que dependam de aliança entre organizações com trajetória, qualificação e missão própria. O autor diz ainda que relações de parceria são criadas visando descobrir e explorar oportunidades em conjunto, e seus membros confiam uns nos outros.

Dado o momento do ambiente econômico atual, e a velocidade com que os negócios estão se transformando, as empresas que são capazes de criar verdadeiras parcerias terão oportunidade de se diferenciar no mercado e alcançar longevidade comercial.

A empresa Ibiá tem como principal parceira seus fornecedores, pois a instituição que tem como fim uma visão de futuro tem que ter parceria de posição no mercado.

Alguns parceiros são:

- QUIMICA AMPARO LTDA
- UNILEVER BRASIL LTDA
- MONDELEZ BRASIL LTDA
- CASADOCE IND E COMERCIO DE ALIMENTOS S
- SANTHER – FABRICA DE PAPEL SANTA THEREZ
- MOINHO DE TRIGO MABEL LTDA
- BUNGE ALIMENTOS S/A
- DOMINGOS E COSTA IND ALIMENTICIAS SA
- INDÚSTRIAS ANHEMBI S/A
- GRANOL INDÚSTRIA E COMERCIO EXP. S/A
- GYNSOL GOIANIA SORVETES LTDA
- BOMBRIL S.A
- CARGIL AGRICOLA S.A
- URBANO AGROINDUSTRIAL LTDA
- COMPANHIA MULLER DE BEBIDAS
- REALCE DISTRIBUIDORA E LOGISTICA LTDA
- INDÚSTRIA E COMERCIO DE BEBIDA IMPERIAL
- PASTIFICIO ARAGUAIA LTDA
- PEPSICO DO BRASIL LTDA
- ALUMIPACK INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA

1.2 Concorrência e Ambiente Competitivo

De acordo com Kloter (2000 p. 244) “Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. O conceito de mercado da concorrência abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais.”

No cenário atual, preocupar-se com a logística tornou-se fundamental nas empresas. O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para alcançar esses objetivos, cada um tenta encontrar o seu próprio caminho; porém, um ponto comum pode ser observado: a opção pela aplicação da logística, que deve ser entendida como o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino final. (MACHADO, 2008, p.1).

A análise do comportamento das empresas a partir dos mercados imperfeitos levou alguns economistas a se dedicarem em profundidade ao tema da organização industrial. Como resultado deste esforço está o paradigma conhecido como Estrutura–Conduta–Desempenho (ECD). Segundo esta abordagem, a estrutura da concorrência numa determinada indústria é dada às empresas, que por sua vez estabelecem sua conduta (estratégias) conforme os padrões da concorrência. Por conseguinte, o desempenho de cada empresa em particular depende da forma como ela percebe e interpreta as condições estruturais do mercado e, com base nestas, define sua conduta. Deste modo, o conceito de competitividade está relacionado à capacidade das organizações adequarem-se às mudanças no ambiente em que se inserem. Portanto, a palavra competitividade vem associada ao termo concorrência e é entendida como a capacidade de uma organização sobreviver e crescer frente às forças da concorrência.

1.2.1. Ambiente Competitivo

A empresa Ibiá possui uma concorrência muito feroz, em especial por que hoje existem diversas empresas pequenas, familiares e de grande porte, grandes varejistas e distribuidoras alinhadas no que se refere a logística. Por isso seu ambiente é repleto de concorrentes, visto que há um grande crescimento do mercado logístico na área de comercialização de secos e molhados.

A empresa possui uma estrutura completa para atender seus clientes, oferecendo um preço justo, com prazos estabelecidos, com um excelente atendimento, e entrega das mercadorias aos seus clientes.

1.2.2. Desafios Estratégicos

Segundo Bertaglia (2009, p. 46) “O Desafio estratégico é um esforço para produzir decisões que orientarão as ações da organização. Deve ser simples e claro, e conter missão, os princípios, as metas e os objetivos da empresa, se baseando nas premissas e variáveis internas e externas”.

As variáveis internas se concentram nos recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Apresentam um melhor nível de controle, uma vez que as ações sobre elas podem ser imediatas. Já as Variáveis externas apresentam maiores riscos e apresentam um menor nível de controle ou nenhum controle correspondem ao mercado e aos clientes, à concorrência, à conjuntura social, política e econômica e aos fornecedores (BERTAGLIA 2009 - pag 46).

Não resta dúvida que a economia contemporânea se move em função da geração e incorporação de inovações. Com efeito, inovar tornou-se a principal arma de competição entre empresas e entre países. Na atualidade, deter conhecimento tecnológico conduz à dominação econômica e política.

No nível das empresas, o conhecimento tecnológico pode fundamentar uma empresa competitiva e a busca permanente de inovações pode recriar as condições para que esta empresa se mantenha competitiva ao longo do tempo. Assim, competitividade não é um conceito estático e o dinamismo requerido para a manutenção de posições competitivas requer o investimento em desenvolvimento tecnológico.

É verdade que a empresa é o agente que introduz a inovação, a empresa lança novos produtos no mercado e utiliza novos processos de produção ou novos processos organizacionais, porém o desenvolvimento tecnológico não é fruto da ação individualizada das empresas. A inovação e o desenvolvimento tecnológico são produtos da coletividade. É a interação entre vários agentes econômicos que produz o desenvolvimento tecnológico. O mundo da ciência faz parte desse processo de desenvolvimento tecnológico.

Com as novas tecnologias, observa-se que o processo de inovação é cada vez mais denso de conhecimento científico. Os novos paradigmas tecnológicos utilizam intensivamente conhecimentos de natureza científica que se encontram muito próximos da fronteira do conhecimento. Esta é uma das razões que explicam a contratação de cientistas pelas grandes corporações internacionais. Enfim, o desenvolvimento tecnológico no período recente está definindo novos paradigmas tecnológicos que utilizam conhecimentos científicos que estão próximos da fronteira do conhecimento.

A Empresa Ibiá tem como meta, o crescimento de grande expressão no ramo de industrialização e distribuição para isso a empresa investe pesado em equipamentos modernos, software para controle de armazenagem, transporte e financeiro, e segurança como rastreamento dos veículos, dentre outras. O maior objetivo é crescer o mix da marca própria

Ibiá, ela desenvolve mais de 20 itens que e distribuídos nas regiões onde ela atua, tendo como carro-chefe o açúcar e o feijão.

O investimento feito pela empresa e de grande expressão, e impacta ate na economia da região que tem um grande crescimento através de desenvolvimento, pois gera uma grande empregabilidade em vários setores, dos ramos de atacado, transporte e outros, que atua para a organização e ordem da empresa.

Para longo prazo, a Ibiá, esta ampliando o seu CD. (centro de distribuição), para uma maior capacidade de armazenamento e expedição dos pedidos, com isso ela espera aumentar seu faturamento em 50% do que e faturado atualmente isso em 12 meses, e 100% em 24 meses, como cada dia o crescimento do ramo atuado cresce, ela imagina que esse prazo estipulado pode diminuir dependendo da demanda. Um faturamento diário hoje que e estimado de R\$ 600.000,00, como o investimento pode chegar a 900.000,00 em 12 meses e 1.200.000,00 em 24 meses.

Com tudo a empresa não pensa em parar por ai, pois já existem projetos para criação de novos CDs ‘centros de distribuições’, em outros estados, como Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, levando seus produtos a mais regiões, e crescendo cada vez mais.

1.3 Aspectos Relevantes

A empresa Ibiá, por sua vez é voltada para o ramo de industrialização e distribuição, tem como foco futuro, a distribuição somente da marca própria, deixando de atender fornecedores que hoje é a principal comercialização do atacado da empresa, possui frota própria e três unidade de vendas balcão, no Setor de Campinas em Goiânia – GO.

A empresa é localizada no Setor Pólo Empresarial de Aparecida de Goiânia, no endereço rua eixo primário com Rua 18 com Rua 06 – Sn, a empresa resume sua atividade e história, no site da empresa, “www.ibia.com.br”.

1.4 Históricos da Busca de Excelência

A Ibiá, esta sempre a procura de melhorar suas atividades nos ramos que atua, são elas: indústria, distribuição e comercialização do atacado e varejo, com isso ela investe, em equipamentos de ponta, os melhores que tem no mercado, e conta com informatização utilizando como principal sistema de apoio e suporte o programa do winthor:



Figura 02 : Tela inicial do sistema Winthor.
Fonte: Ibiá alimentos

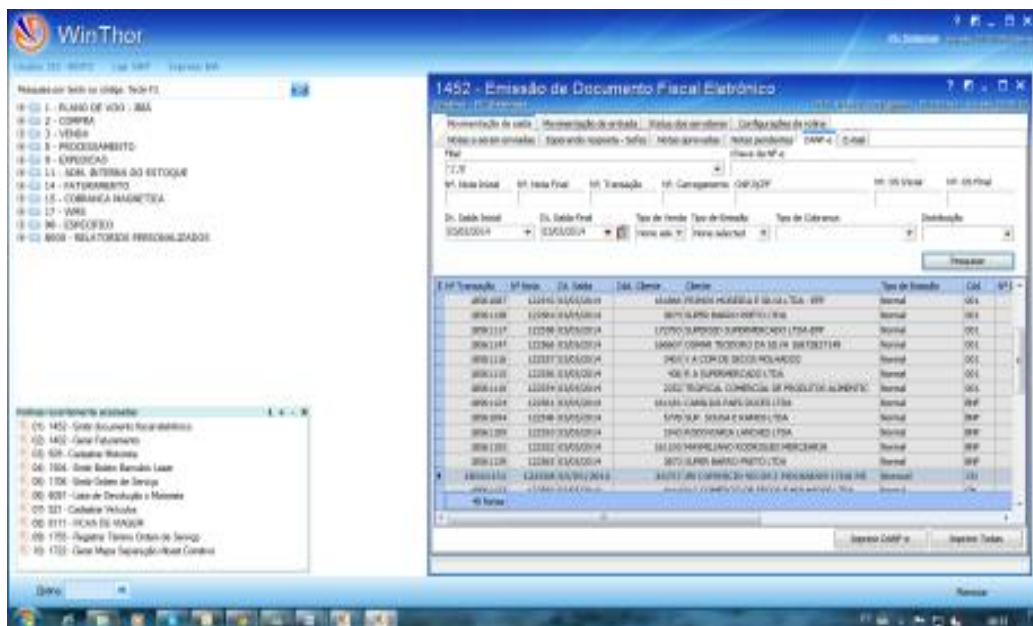


Figura 03 : Tela Emissão de documento.
Fonte: Ibiá alimentos

A empresa também possui um programa de gerenciamento de estoque chamado WMS (Warehouse Management System), esse programa permite que a localização das mercadorias dentro do CD sejam mais precisas.

Toda movimentação do estoque, entrada e saída, data de vencimento, lote de fabricação, endereçamento do estoque dentro do CD, necessidade de compra de mercadoria, melhor roteirizar das rotas, viabilizando as entregas, melhorando o atendimento ao cliente,

entre outras ações que o sistema permite: como administração de todos os setores da empresa, contabilidade, financeiro e crédito, apoio as vendas e entregas, compra e venda das mercadorias e controladoria.

Na indústria, as máquinas são as que têm de melhor no ramo atuante, fazendo com que as mercadorias, sejam um bom produto para concorrer com marcas paralelas e concorrentes direto.

1.5 Organograma

De modo geral, a definição voltada para administração descreve o organograma como sendo a representação gráfica dos cargos e das relações hierárquicas travadas no ambiente organizacional. Para Chiavenato (2001, p.251), “organograma é o gráfico que representa uma estrutura formal da empresa”. E, apesar de não revelar os relacionamentos informais, traduz de forma inequívoca a divisão do trabalho e as posições existentes nas organizações, seu agrupamento em unidades e a autoridade formal.

Segue conforme figura 04, o organograma geral da empresa Ibiá e conforme figura 05 o departamento de transporte da Ibiá:

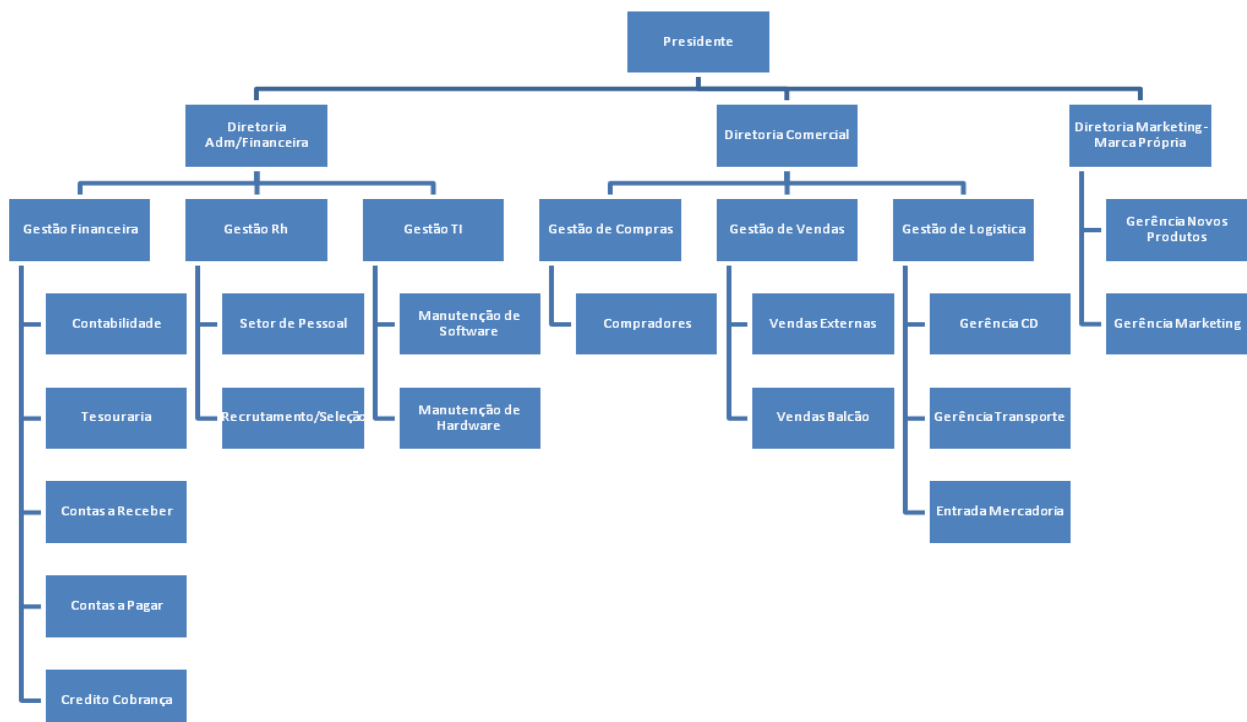


Figura 04 : Organograma geral da Empresa Ibiá

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Empresa Ibiá.

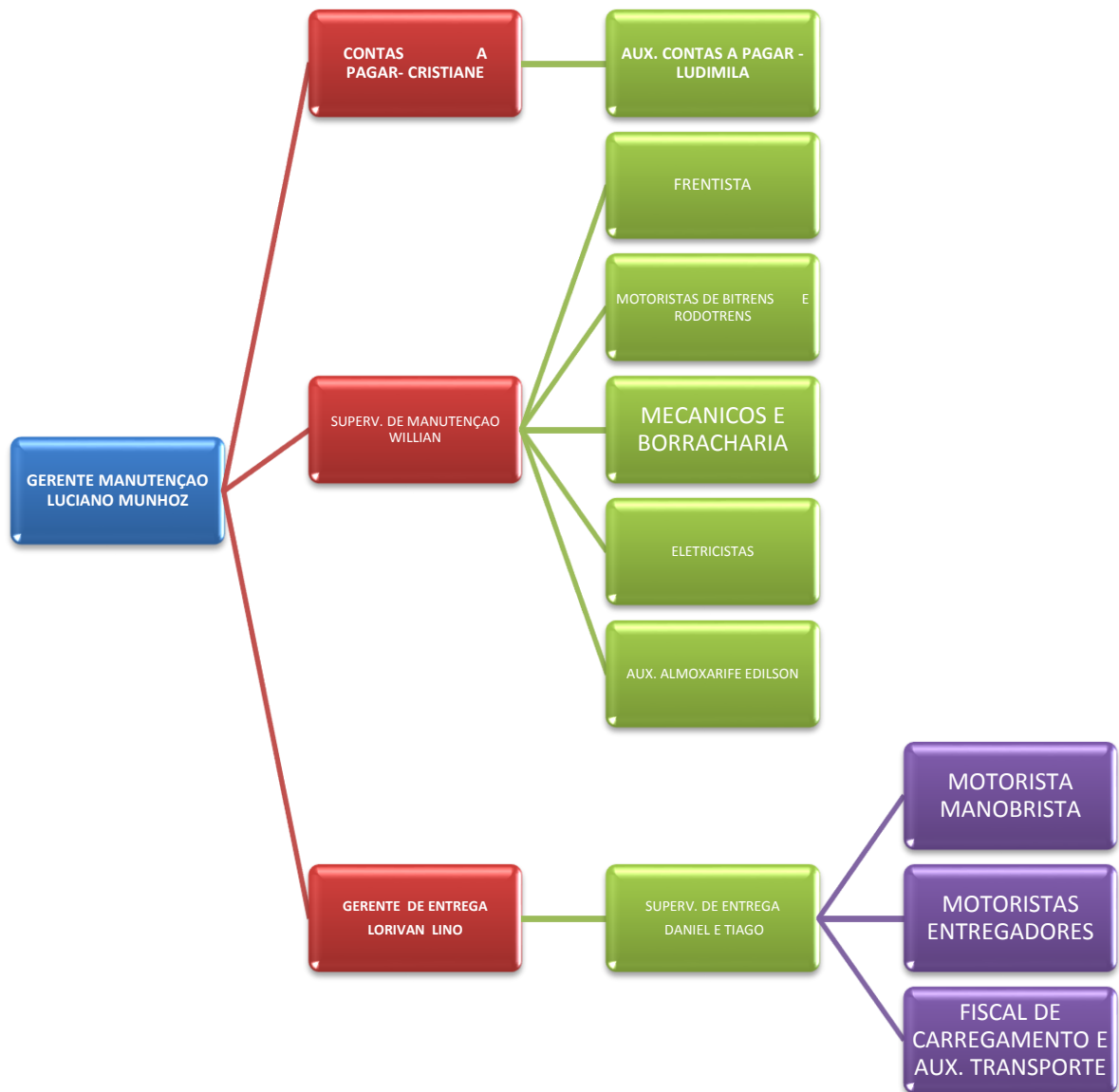


Figura 05 : Organograma do Transporte da empresa Ibiá.

Fonte: Autores (2015)

2. ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS DO SETOR DO MACRO AMBIENTE E DO MERCADO DE ATUAÇÃO.

Para Chiavenato (2002), “o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma empresa, isto é, tudo aquilo situado fora de empresa”.

É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Nenhuma empresa se situa no vácuo; ela interage com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este.

A entrada de um novo concorrente no mercado, à ameaça de produtos substitutos, a rivalidade dos concorrentes já existentes, o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, são aspectos que jamais devem ser ignorados por uma empresa, visto a importância do seu posicionamento num ambiente cada vez mais competitivo.

Neste sentido, analisar as características do setor do macroambiente e do mercado de atuação de uma empresa, requer a compreensão de diversos fatores diretamente ligados ao ambiente operacional que possibilitam a atuação da organização, podendo os mesmos estimular ou limitar os negócios da organização. No entanto, não se pode perder de vista que ao analisar tais fatores se tem uma visão do momento atual em que a empresa se encontra.

2.1 Características importantes dos principais fatores da cadeia de custo e produção.

De acordo com Chopra; Meindl (2004) podemos dizer que a cadeia de suprimentos é todo o processo da movimentação de bens que vai desde o pedido do cliente, passa pelos estágios de aquisição de produto ou serviço até a distribuição dos bens para os clientes.

Uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes (CHOPRA; MEINDL, 2003, p. 33).

Neste sentido, o primeiro passo é a obtenção do pedido do cliente, depois vem o processamento do pedido onde é feita a análise no departamento de crédito e cobrança, sendo em seguida liberado para a montagem do pedido. Nessa montagem, leva-se em consideração o planejamento de roteiros, com a finalidade de se traçar o caminho mais curto para se chegar ao cliente, o que possibilita a otimização de tempo no trajeto percorrido, além da redução nos custos de transportes

2.2 Características ou forças atuantes da gestão de custos, orçamento planejamento e controle da produção.

De acordo com Chiavenato (2006, p.131) “todo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócios completo que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente”. Ainda segundo esse autor, esse plano deve conter a descrição do setor de natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros, um plano estratégico e um plano operacional.

A gestão de custos logísticos da empresa é amplamente amparada por toda uma estrutura de inteligência, onde são desenvolvidos orçamentos a cada três meses tomando-se como base de comparação o trimestre anterior, a fim de chegar á novos valores a serem considerados.

O orçamento empresarial engloba serviços como: contratos com parceiros/fornecedores, percentuais de pagamentos de diárias, reentregas, descargas e outros.

No âmbito do planejamento e controle de serviços, o *start up* é feito pelo Departamento Comercial e pelo apontamento da projeção de vendas, tendo por base os indicadores de vendas do ano anterior e a expectativa de crescimento de mercado. A partir daí, serão expedidas as ordens de serviços para posteriores adequações da logística (armazenamento, distribuição e outros).

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.

3.1 Análises das competências da organização

De acordo com Chiavenato (2000) "uma competência constitui em um repertório de comportamento capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos, e atitudes que agregam valor econômico á organização e valor social á pessoa".

Dentro da organização são analisadas algumas atividades que são essenciais para um bom funcionamento da empresa, essas atividades são: parceiros que interagem diretamente e indiretamente para a realização das atividades executadas pela empresa, fornecedores, clientes, funcionários diretos e indiretos e outros que executam tarefas como terceirização de algumas atividades, tais como manutenção de equipamentos de trabalho, paleteiras, transpaleteiras elétricas, empilhadeiras, impressoras e segurança da empresa feita pela empresa 'RG segurança'.

Cada setor da empresa é administrada por um gestor, responsável pelo controle e gerenciamento das atividades:

Da produção, expedição e recebimento é apenas um gerente que controla essas atividades, o gerente de logística, outros departamentos têm seus gerentes independentes como financeiro, contabilidade, crédito, compras, vendas, transporte e RH. Alguns desses setores são ligados diretamente a um responsável administrador chamado de controller, esses gerentes são: gerente de logística, transporte, Rh e de crédito, toda mudança deve ser analisado e aprovado pela controladoria.

Todos os setores tem sua competência para desenvolvimento de suas tarefas, caso seja necessário criar sub-setores de determinadas atividades tem que ser levado à controladoria, que avalia a necessidade e a viabilidade financeira, se vai gerar um impacto no caixa da empresa e vai ter rentabilidade com a nova atividade criada.

3.2 Análise dos recursos da organização

Segundo Pozo (2010) os recursos da organização constituem os elementos primordiais para uma organização poder operar, produzir produtos e serviços que irão atender as demandas de mercado. Os recursos patrimoniais de uma organização compreendem instalações, máquinas, equipamentos e veículos que fazem possível sua existência, ou seja, sua operação. São todos os bens necessários para as empresas operar, criar valor e proporcionar satisfação ao cliente.

Existem centenas de tipos de equipamentos de movimentação de materiais e de suporte

para melhorias da realização do trabalho em uma organização.

Na Ibiá se usa os seguintes recursos:

Para a armazenagem utiliza-se de:

- Estrutura porta-paletes;
- Paletes de madeira com quatro entradas;
- Filme stretch;

Maquinários:

- Empilhadeira elétrica e a gás
- Transpaleteira;
- Esteiras

Para a distribuição dos materiais:

- Carros, Ônibus, caminhões de pequeno, médio e grande porte.

Para realização de manutenção das frotas:

- Ferramentas (chaves em geral para aperto de parafusos e porcas, morça, compressor, cabo de bateria, carregador de bateria, ferramentas para manutenção elétrica dos veículos)
- Máquina de engraxar, Máquina de lavar os veículos, balança para pesar os caminhões.
- Máquina de reciclagem de embalagem.

Para realizar as atividades dentro do escritório tem se:

- Computadores
- Impressoras
- Software e os Sistemas (WINTHOR / SISTRAN / AUTOTRAC / VELTEC)

Segue nas figuras 06, 07, 08, 09 e 10 algumas imagens dos recursos utilizados na organização.



Figura 06: Armazenagem em porta-paletes
Fonte: Ibiá alimentos 2014



Figura 07: Transpaleteira elétrica
Fonte: Ibiá alimentos 2014



Figura 08: Empilhadeira elétrica
Fonte: Ibiá alimentos 2014



Figura 09: Frota de caminhões
Fonte: Ibiá alimentos 2014



Figura 10: Frota de carros
Fonte: Ibiá alimentos 2014

Esses recursos são adquiridos através de um pedido, mostrando a necessidade desses equipamentos para o setor de controladoria pelo gerente da área, e sendo aprovado ou não é levado para a presidência da empresa que dá a autorização ou não do mesmo a ser adquirido.

Se o mesmo for aprovado deve ser feita uma cotação pelo departamento de compras, para aquisição dos novos equipamentos, e posteriormente ser repassado para o financeiro, para ser feita a liberação da verba a ser utilizada. Da mesma forma e feito o procedimento para criação de setores dentro da organização através da autorização e liberação da alta direção.

Os recursos financeiros utilizados para a manutenção da entidade é adquirido através de parceiros, como os bancos algumas deles são: HSBC, BB, BRADESCO, ITAÚ e outros, que entram com recursos, para fazer com que a empresa mostre a melhor mercadoria e serviço e conseqüentemente obtendo bons preços para competir com outros concorrentes diretos e indiretos das suas atividades, gerando assim mais de 2.000 empregos, sendo 600 diretos e mais de 1.400 indiretos.

3.3 Análises da Movimentação e Armazenagem

Segundo Moura (2004), a armazenagem é uma função que consiste, no seu sentido mais geral, em uma atividade ampla e complexa, sob o ponto de vista operativo, a serviço do processo

produtivo e da organização distributiva. É a melhor forma de guardar materiais, é aquela que maximiza o espaço disponível nas três dimensões do prédio: comprimento, largura e altura.

Segundo Ballou (2006), o manuseio de materiais de um armazém ou área de estocagem é uma atividade típica de mão-de-obra intensiva, pois grande parte do manuseio de materiais no mundo inteiro é realizada manualmente, ou, no máximo, por processo semi-automatizado. O arranjo físico das mercadorias, a extensão da utilização de equipamentos e o grau de automação são, todos, fatores que se refletem no custo do manuseio de materiais. Conseguir a melhor combinação de todos esses fatores é o objetivo do projeto de manuseio de materiais.

A empresa Ibiá, não e diferente, através de equipamentos de movimentação são executados as tarefas de recebimento, expedição e armazenamento da empresa.

O processo de armazenagem acontece da seguinte forma:

- É iniciado através das compras de mercadorias, pois através desse processo que ocorre uma previa do armazenamento das mercadorias.
- Com a chegada dos pedidos é dado entrada nas notas, verificando se está tudo correto, onde é emitido um relatório chamado de ‘guia cega’ para efetuar a conferência das mercadorias.
- E através de ferramentas de movimentação é feita a armazenagem. As mercadorias são paletizadas e levadas até o local onde ocorreu a previa do armazenamento.

Cada mercadoria tem seu local de armazenamento, Ex: os produtos de limpeza ficam em um determinado local do armazém, assim como os itens perecíveis e não perecíveis também tem um local de armazenamento em grande quantidade, que é chamado de “bocado” é um local que armazena uma quantidade grande de mercadorias que possui um giro rápido e exige um espaço maior devido a quantidade de volumes, um local que possui fácil acesso, e agiliza a expedição no processo de carregamento.

3.4 Análise da Gestão de Estoques

Para Moura (2004), “estoque é um conjunto de bens armazenados com características próprias, e que atende as necessidades da empresa. O estoque acomoda itens de toda a natureza, tais como: administrativo, produtivo, matérias-primas”. Portanto, o significado de estoque, assim como o de seu gerenciamento, é muito, mas amplo do que pode imaginar. Vai além de armazenar e controlar. O estoque tem importância vital para o bom desempenho da empresa, pois as operações são movimentadas por ele e contribuem para satisfação do cliente”.

Para que a empresa Ibiá tenha um bom controle de seu estoque, ela conta com uma equipe de colaboradores treinados que gerencia e movimenta as mercadorias. Através do sistema Winthor e do WMS (Warehouse Management System) que tem um controle exato de toda a trajetória das mercadorias, movimentação, entrada e saída.

Essa equipe é formada com os seguintes colaboradores: equipe de compras, recebimento, armazenagem, auditoria e expedição e é reforçada por reposidores que abastece as áreas de *picking*(separação e preparação de pedidos) e auxiliares de logística que fazem os ajustes de mercadoria que esta fora da área destinada aos produtos, e toda essa equipe responde por um gestor de logística.

3.5 Análise da Cadeia de Suprimentos

Para Ballou (2006) cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, produção, estocagem...) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

A gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço. (SIMCHI-LEVI, 2010, p. 33).

Sabe-se que á dificuldades em toda implantação dentro de uma organização, e com a Ibiá também não e diferente, o processo de organização da cadeia de suprimentos aos poucos está sendo implantada, com criação de departamentos que anteriormente não existia, e que são necessários, antes os processos ficavam concentrados somente nas mãos de um gestor, hoje são discriminados tarefas e deveres para cada setor, onde são responsáveis, o setor de compras que negocia com os fornecedores e chegando a um resultado final positivo é emitido um pedido de compra. Após isso o fornecedor liga no setor de recebimento e agenda a descarga da mercadoria vendida e só na data agendada é feita a descarga das mercadorias negociadas.

O setor de vendas é acionado para fazer as vendas das mercadorias, os pedido são enviados por e-mails que caem direto no sistema da empresa.

No setor de expedição é analisado o valor dos pedidos junto com o transporte a viabilidade de mandar a mercadoria vendida, é disponibilizado um caminhão que é carregado, a partir dai o setor de transporte é encarregado de fazer com que o produto chegue ate o seu destino final, ou seja, para os clientes da melhor forma possível.

3.6 Análises da Distribuição e Transporte

3.6.1 Análise da Distribuição

Segundo Novais (2007), a distribuição física cobre os segmentos que vão desde a saída do produto na fábrica até sua entrega final ao consumidor. Algumas vezes, o produto é despachado da fábrica para o depósito de um atacadista. Noutras vezes, o produto é armazenado em um CD do varejista, com mercadorias que serão distribuídas a diversas lojas ou clientes. São também comuns os casos em que o fabricante abastece lojas e o varejo. Na prática, podem também ocorrer outros esquemas de distribuição física, mas os mencionados são os mais comuns.

A distribuição é uma das principais atividades existentes na cadeia de suprimento e inicia-se desde a matéria-prima, produtos semiacabados, produtos acabados e ainda no ciclo reverso dos produtos usados.

A distribuição e Transporte da Ibiá é feita da seguinte forma:

- O processo de distribuição é iniciado com as vendas dos produtos que a empresa comercializa, após a negociação com o cliente o RCA (representante comercial autônomo) envia o pedido por e-mail, onde o mesmo é analisado pelo departamento de crédito e liberado, isso só ocorre se a forma de pagamento do cliente for a prazo, caso contrário, se a forma de pagamento for a vista o pedido é liberado automaticamente para a montagem.
- O critério de montagem das cargas é feito por agendamento, para cada região atendida pela empresa tem um dia específico para montar a carga, caso a carga atinja o valor mínimo a faturar, ou seja, um valor específico de mercadorias vendidas a montagem de carga é feita, caso esse valor mínimo a faturar não seja atingido a carga é passada para o próximo dia, antes de montar a carga é analisado junto com o gerente da área, a situação dos pedidos se tiver alguma divergência já é resolvido no mesmo instante, feito todo esse procedimento, é liberado para a montagem da carga, que então é feita através sistema “WINTHOR”.
- O carregamento das cargas é analisado juntamente com o supervisor de expedição que planeja o melhor meio de carregar todos os pedidos, caso não seja possível carregar todos os pedidos eles são transferidos para o dia seguinte, e através de uma tabela de pedidos e vendas no comercial é escolhida uma região em que os pedidos não estão atrasados para deixar para o próximo dia dando preferência para a carga que não foi possível carregar.

- Após este processo é iniciado a roteirização, o departamento de transporte é encarregado de fazer a roteirização dos pedidos, que via sistema “WINTHOR” são repassados para o CD que faz o restante do processo”.
- O supervisor de expedição gera a carga utilizando o sistema de gerenciamento ‘WMS’ e “WINTHOR”, onde é feita a impressão dos mapas de localização das mercadorias dentro do CD, para a separação é feito também à impressão dos mapas de conferência das mercadorias, a conferência é feita através de equipamentos de coleta de dados, enquanto isso é utilizado os mapas de conferência manual, também são emitidos as fichas de movimentação vertical e horizontal, ou seja, reposição das áreas de apanhe dos separadores.
- Depois de feito as impressões dos mapas eles são repassados primeiramente para os operadores de empilhadeiras, que descem as mercadorias do estoque aéreo para reposição do local de picking, reposição vertical, que já no início algumas das mercadorias são retirados em grande proporção e esvaziando rapidamente as áreas de apanhe, elas são as primeiras a serem reabastecidas no seu endereço, cada rua do depósito tem dois separadores, que ficam por conta da separação e organização, na frente das ruas onde tem um local que é colocado os mapas de separação, por ordem de carregamento, e é obedecida e então separada e levada até os Box, é feita a conferência das mercadorias, (Caso falte alguma mercadoria no carregamento, é feito uma solicitação para a mesa operadora que gera manualmente, uma nova ordem de abastecimento para área de apanhe para completar o carregamento, isso ocorre quando o sistema não gera automaticamente, e obedecido o critério de data de validade e entrada de mercadoria, evitando perdas).
- Feito todo o processo de movimentação das mercadorias dentro do CD, as mercadorias paletizadas são levadas até o Box com a ajuda de um equipamento, onde é feita a conferência das mercadorias, no Box tem uma equipe de carregamento, onde ela é formada por quatro pessoas entre eles um líder, que é o conferente, a equipe é formada da seguinte forma: um montador de carga que faz a colocação das mercadorias dentro do caminhão juntamente com um auxiliar, um conferente e um outro auxiliar. Para começar a fazer o carregamento do caminhão o conferente se orienta através do fiscal de carregamento como deve ser carregado o caminhão, o fiscal através do layout orienta a forma corretamente da carga, o conferente faz a conferência das mercadorias e orienta o montador, que faz o carregamento da forma que foi pedido pelo fiscal.

Finalizando assim o processo da distribuição.

3.6.2 Análise do Transporte

Dentro da empresa Ibiá, o processo de entrega das mercadorias é feita através de frota própria, mostrando para os clientes que a Ibiá é uma empresa de confiança que atende toda a cadeia de distribuição respectivamente.

A frota hoje atende as demandas, ou seja não tem necessidade de frota, pois é suficiente para atender as demandas. Os veículos estão todos em bons estados de conservação, a manutenção dos caminhões é preventiva, elas são feitas diariamentes, pois os motoristas são responsáveis por ficarem atentos as trocas de óleo, o cuidado com as trocas de pneus, água dos radiadores e etc.

O transporte é analisado da seguinte forma:

Tem um gestor, que é o gerente geral do departamento, ele é responsável por todos os processos que são relacionados aos transportes e veículos, desde um aumento de quadro de funcionário até a compra de novos caminhões, e veículos de gestão e supervisão, ou seja, veículos pequenos para os gerentes e supervisores da área de vendas. O departamento de transporte trabalha lado a lado com a logística do CD, também, dentro do grupo tem a sua própria renda e custo, como frete que é repassado para o transporte para manutenção das frotas e pagamentos de motoristas e funcionários que fazem parte do departamento.

O departamento de transporte é formado pelos seguintes profissionais:

- Gerente Administrativo
- Gerente de entrega
- Supervisores
- Mecânicos
- Auxiliares de Almoxarife
- Motoristas
- Entregadores e Motorista Carreiros
- Lavadores
- Frentistas (Que abastecem as frotas)
- Manobrista
- Fiscal de carregamento
- Auxiliar de Transporte
- Recepcionista e
- Contas á Pagar

Somando um total de 110 colaboradores que finaliza o processo de compra e venda das mercadorias comercializadas pela empresa. Também possui uma oficina, para manutenção preventiva e corretiva das frotas, lava jato para limpeza das frotas, IVEL para abastecer toda a frota no retorno de suas atividades, escritório específico para as atividades de cada área do transporte.

O transporte é uma parte muito importante dentro do grupo Ibiá, pois também é um gerador de recursos financeiros para a empresa como um todo. Os caminhões têm um responsável que fica por conta de fazer com que os veículos saiam da empresa com perfeita condição de fazer suas atividades nas estradas, caso algum dos caminhões necessite de reparos nas estradas o responsável tem que se deslocar até o local onde o veículo se encontra e providenciar o reparo necessário, caso não tenha condição de fazer o reparo na estrada o guincho é acionado para levar o caminhão de volta para a empresa, para então fazer a manutenção necessária para corrigir o defeito do caminhão.

A Ibiá busca profissionais capacitados para realizar a gestão do transporte, segue abaixo uma entrevista com o gestor do transporte Daniel Francisco, onde buscamos ver a maneira que o transporte é feito, os custos, as políticas e etc.:

1° Quais os métodos utilizados para a diminuição de custos com o departamento de transporte?

Para a redução de custos do departamento de transporte existem alguns métodos que hoje a empresa utiliza para reduzi-los. Alguns desses métodos são eficientes se tiverem a compreensão e colaboração dos motoristas e colaboradores.

Esses métodos são:

- Elaboração de treinamento para mostrar a todos os colaboradores a necessidade de saber como utilizar as ferramentas de trabalhos corretamente, e como a redução de custos podem trazer benefícios para todos os responsáveis envolvidos.
- Incentivas com premiações para os funcionários que mais chegarem perto dos índices estipulados pela empresa.
- Capacitação dos profissionais de gestão como gerentes. Supervisores e Analistas.

2° Quais as políticas adotadas pela empresa em relação a perdas e avarias, ocorridas no transporte?

No transporte tudo que se é relacionado as entregas podem ocasionar perdas, as políticas que foram adotadas são:

- A forma como os roteiros á serem atendidos são feitos, é uma política adotada, as rotas são mais curtas possíveis á fim de evitar avarias nos produtos;

- Checkliste dos veículos para fazer uma manutenção preventiva ao invés de corretivas.
- Foi colocado um gestor para fazer a roteirização das entregas, minimizando assim custos extras com petróleo, pneu e ociosidade do veículo nas estradas.
- Foi criado um layout de carregamento para melhor movimentação das mercadorias pelos motoristas.
- Premiação para os motoristas que menos gerar custos financeiros, no que diz respeito ao zelo dos veículos.

3° A logística de transporte de entregas e compatível com a demanda de clientes da empresa?

A quantidade de veículos hoje é suficiente para a demanda atual da empresa, isso faz com que as entregas chegue no seu destino de forma mais rápida, melhorando a competitividade no mercado, a empresa Ibiá fica num patamar mais alto em relação à eficiência na sua entrega com relação o tempo da chegada das mercadorias até o cliente.

4- No departamento de transporte, Quais são os maiores custos?

Hoje o departamento que mais gera custo financeiro para a empresa Ibiá é o transporte existe algumas situações de manutenção que tem um custo mais elevado no setor de transporte como:

- O diesel é o maior custo com o transporte.
- As manutenções corretivas e preventivas (onde precisa de apoio de empresas terceirizadas tanto para concertos através de mão de obra e distribuição de peças como é o caso das empresas, baú forte, biriba, pneu forte, alinhar alinhamentos e outros).
 - Funcionários, motoristas, mecânicos, lavadores, administrativos.
 - Despesas fixas como impostos dos caminhões são eles: IPVA, ANTT, Certificado Tacógrafo, são despesas que se renovam anualmente.
 - E outros impostos gerados pelo governo para funcionamento da empresa como: liberação ambiental, vigilância sanitária, e outros.

5 - Quais as maiores dificuldades com relação às entregas?

Na atualidade os maiores obstáculos que a empresa tem é o método de negociação com o cliente, pois os RCA's prometem mais do que devem e quando os motoristas chegam até o cliente é surpreendido pela falsa promessa e faz com que gere transtornos para efetuar a entrega.

A falta de mercadorias no ato das entregas as vezes não são encontradas todas as mercadorias informadas nos pedidos dos clientes o que gera uma certa desconfiança da parte do cliente com relação ao motorista e a empresa.

O sistema de envio de arquivo XML das notas fiscais para a conferência nos estabelecimento de grande porte que exige esse arquivo para dar entrada no seu sistema de recebimento das notas.

6 - Como funciona a preferência de montagem das rotas, tem algum cliente que possui vantagem?

A Ibiá controla a forma de montagem conforme uma planilha que gera uma lista de espera onde cada região tem seu dia de montagem das cargas.

Existem alguns clientes que pode ser antecipado sua entrega dependendo do valor comprado qual é o faturamento feito em determinado período, e se é viável antecipar as entregas, pois pode prejudicar algumas rotas.

Para entender melhor como é feita a roteirização segue abaixo imagens do sistema responsável por montar as rotas:

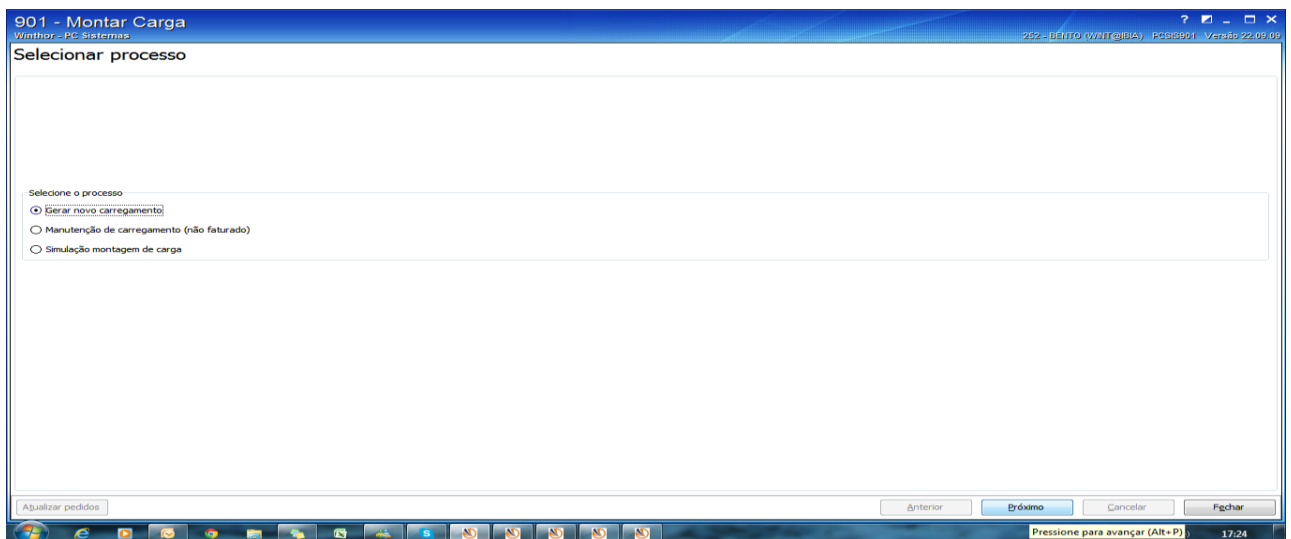


Figura 11: Montar Carga

Fonte: Ibiá alimentos 2014

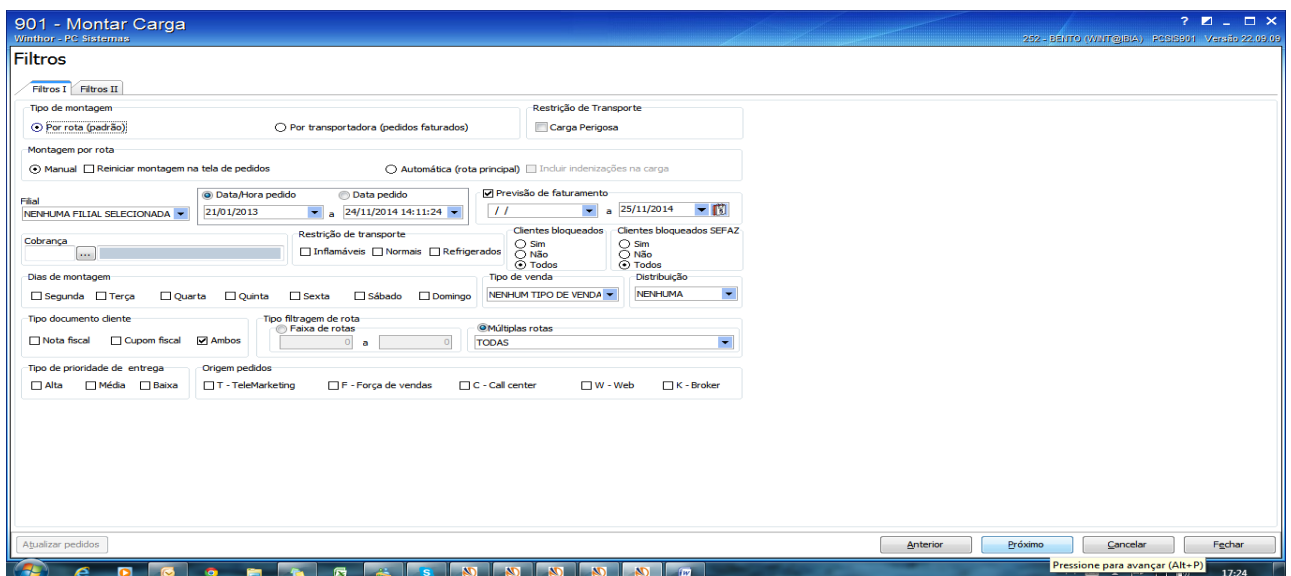


Figura 12: Filtros

Fonte: Ibiá alimentos 2014

Rotas

Cód. rota	Rota	Situaç	Seq. entr	Qtd. entr	Cód. rota	Rota principal	Qtd. ped	Valor total	Peso total	Volume total	Data	Valor mínimo por carg
111	MARISTELA -FILIAL 7	D	0	1	111	MARISTELA -FILIAL 7	1	R\$ 32.793,78	12305,74	20,095922	25/11/2014 08:28:00	0
65	SAO DOMINGOS - GO	D	0	14	65	SAO DOMINGOS - GO	26	R\$ 30.750,37	11472,5122	18,352183	21/11/2014 16:42:00	0
47	SIMOLANDIA - GO	D	0	20	47	SIMOLANDIA - GO	35	R\$ 25.603,58	9832,1888	9,630379	19/11/2014 16:43:00	0
107	JATAI - GO	D	0	38	107	JATAI - GO	54	R\$ 25.548,07	9382,4374	12,101126	20/11/2014 08:43:00	0
52	CAMPOS BELOS - GO	D	0	33	52	CAMPOS BELOS - GO	46	R\$ 25.098,60	12103,3104	13,94352	21/11/2014 11:28:00	0
54	MINERIOS - GO	D	0	26	54	MINERIOS - GO	41	R\$ 23.708,68	7820,317	18,962756	18/11/2014 15:38:00	0
69	CENCOSUD BRASIL (BRETAS)	D	0	5	69	CENCOSUD BRASIL (BRETAS)	6	R\$ 23.438,50	18513	24,99289	25/11/2014 14:29:00	0
99	REDE BARAO - GO	D	0	2	99	REDE BARAO - GO	6	R\$ 23.285,93	8803,966	21,511383	25/11/2014 09:32:00	0

Pedidos

Filial	Pedido	Cód.Pça	Cód.CI	Peso	Vr. total	Cliente	Município comercial	Praça	Bairro comercial	Data	Num. seq. client
1	5036009692	1230	159941	245,90	R\$ 559,04	WAGNER PEREIRA BARBOSA	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	SETOR LESTE	24/11/2014	
1	5036009693	1230	159942	1.193,42	R\$ 3.607,39	SUP UNIAO DE DIVINOPOLIS DE GOIAS LTDA	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	CENTRAL	24/11/2014	
1	5036009691	1230	159942	66,64	R\$ 695,80	SUP UNIAO DE DIVINOPOLIS DE GOIAS LTDA	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	CENTRAL	21/11/2014	
1	5036009698	1230	160788	466,00	R\$ 855,30	JOAQUIM SILVANO PEREIRA DA SILVA	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	SERRA AZUL	24/11/2014	
1	5036009702	1230	162071	750,50	R\$ 922,25	PEREIRA E NEVES LTDA - ME	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	CENTRAL	24/11/2014	
1	5036009701	1230	170529	750,50	R\$ 922,25	MARIA ALAETH RODRIGUES DOS SANTOS	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	ALVORADA	24/11/2014	
1	5036009716	1230	170529	3,10	R\$ 3,98	MARIA ALAETH RODRIGUES DOS SANTOS	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	ALVORADA	25/11/2014	
1	5036009715	1230	170529	633,38	R\$ 1.946,03	MARIA ALAETH RODRIGUES DOS SANTOS	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	ALVORADA	25/11/2014	
1	5036009690	1790	174046	133,10	R\$ 587,38	ABSTAMIA DONATO ECKENHARDT	DIVINOPOLIS DE	DIVINOPOLIS DE GOIAS - GO	FERREIRA	24/11/2014	

Informações gerais de pedidos incluídos no carregamento

Qtd. Pedidos:	782	Volume:	343,772	Qtd. pedidos:	26	Volume:	18,352
Valor total:	541.035,96	Qtd. clientes:	540	Valor total:	30.750,37	Qtd. clientes:	14
Peso total:	210.405,152	Qtd. itens:	6575	Peso total:	11.472,512	Qtd. itens:	270

Figura 13: Pedidos por rota (Rota de São Domingos montada)

Fonte: Ibiá alimentos 2014

Tempo de atendimento da entrega:

O sistema de entrega dos pedidos para os clientes é feito da seguinte forma os pedidos passa pelo análise de credito para fazer a liberação nas condições de pagamentos pedida pelos RCAs (representantes comerciais autônomos), e Gerente de área e então liberado para o sistema de roteirização que obedece a uma ordem de carregamento por região cada região tem uma quantidade de cidades onde é representada por uma cidade eixo, ex: rota de Caçu, dentro desta rota e montada as seguintes cidades; Caçu, Itaja, Itarumã, Apore, Lagoa Santa, Aparecida do Rio doce, essas são algumas cidades do estado de Goiás que forma uma rota dentro do sistema de roteirização.

O tempo de atendimento dessas entregas é de aproximadamente sete dias, obedecendo a uma lista de atendimento de entrega, esse atendimento pode ser variado caso o cliente compre no mesmo dia que é feito o carregamento já pode receber o pedido já nos dia seguinte.

O critério que os motoristas usam para efetuar as entregas depende do pedido que tenha o maior volume para poder reduzir a quantidade de mercadoria que tem dentro do caminhão, daí por diante da inicio a seqüência de entrega na cidade e região ex: outras cidades.

Segue modelo:

Rotas atendidas	Dias	Rotas atendidas	Dias	Rotas atendidas	Dias	Rotas atendidas	Dias
		NOVA CRIXAS	2ª/5ª	SANTA BARBARA	3ª/5ª	PIRANHAS	2ª/4ª
ITAPURANGA	5ª	MUNDO NOVO		NAZARIO		BOM JARDIM	
GUARAITA		BANDEIRANTES		TURVÂNIA		ARENOPOLIS	
IPORA	4ª		NAZARIO				
ISRAELÂNDIA		SÃO MIGUEL	FIRMINOPOLIS	ARAGUARÇA		2ª/4ª	
AMORINÓPOLIS		LUIS ALVES	SÃO LUIS MONTES BELOS	BARRA DO GARÇAS			
JAUPACI				PARAUNA	MONTES CLAROS		
		SANDOLÂNDIA		AURILÂNDIA			
		ARAGUAÇU	2ª/4ª				
CAIAPÔNIA	5ª			GOIÁS	2ª/4ª	PALMEIRAS DE GOIÁS	3ª/5ª
DOVERLÂNDIA		AVELINOPOLIS		ITABERAI			
PALESTINA DE GOIAS			ANICUNS				
		SANCLERLÂNDIA	3ª/5ª	ITAPIRAPUÃ	2ª/4ª		
ARAGUAPAZ	2ª/5ª	BURITI DE GOLÁS		JUSSARA-GO		SANTA FÉ	
FAINA		ADELÂNDIA					
ARUANÃ		AMERICANO DO BRASIL					
MOZARLÂNDIA							
				BALIZA	2ª/4ª		
				TORIXOREU			
				RIBEIRÃOZINHO			

Figura 14: Planilha de rotas e dias em que são atendidas

Fonte: Ibiá alimentos 2014

3.7 Análise da Localização das Instalações

Petrônio (2009) diz que, a seleção do local para a implantação de uma empresa, fábrica ou depósito de produtos é uma decisão ligada à estratégia empresarial. Para uma decisão adequada quanto à localização, deve-se determinar qual a capacidade, onde e quando necessário. Uma análise adequada deve considerar a forma de medir a capacidade, determinar a demanda para os próximos anos e determinar qual a capacidade a instalar. A análise deve incluir o desenvolvimento e a avaliação de alternativas para a tomada de decisão.

Fatores que influenciam na localização:

Para que um requisito seja considerado um fator importante para a localização de um empreendimento, ele deve:

Depender da localização: por exemplo, a existência de curso de engenharia somente é um fator a ser considerado se: for relevante para a empresa e não existir em todas as possíveis localidades que a empresa está analisando. Caso existam escolas de engenharia em todos os locais, deixa de ser um fator de localização;

Ser importante para os objetivos da empresa. Entre os fatores que influem na localização de uma empresa industrial, destacam-se por sua importância os fatores de pessoal, quanto à disponibilidade de pessoal qualificado e quanto à atitude sindical. De mesma importância são a localização dos mercados consumidores e a localização dos fornecedores de qualidade, e a qualidade da rede de transportes.

Assim a empresa Ibiá está situada estrategicamente no centro logístico do país na região do Centro Oeste o que permite um fácil acesso as demais localidades do Brasil; A Matriz onde está sendo realizado o estudo fica situada na cidade de Aparecida de Goiânia GO no Pólo Empresarial de Aparecida de Goiânia – GO, porém contamos com 03 unidades de venda balcão localizadas em:

- Loja filial, Maristela atacadista; Cidade de Campinas-Goiânia.
- Loja filial, Giro atacadista; Cidade de Campinas-Goiânia.
- Loja filial Ibiá atacadista; localizada, em frente à rodoviária da cidade de campinas-Goiânia.

3.8 Empreendedorismo e Gestão da Qualidade na Logística

Conforme citado por Dornelas (2001) o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente e é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas.

Através do gestor presidente da empresa Moacir Clarete Rodrigues, é o idealizador do que conhecemos hoje como Ibiá, ele foi o indivíduo que não esperou as coisas acontecerem, mas sim foi à pessoa pró-ativa, ou seja, faz as coisas acontecerem.

Tudo que acontece de novidade, e tudo que é implementado dentro da Ibiá, tem a participação total do presidente, ele é que estuda as estratégias e passa aos funcionários o que vai acontecer

Deming (1990) diz que, a qualidade é definida pelo cliente. A melhoria dos processos e dos produtos precisa ter como objetivo a antecipação das necessidades futuras dos

clientes.

A prática da Gestão da Qualidade é considerada, atualmente, um dos diferenciais estratégicos de qualquer organização, a fim de assegurar que seus procedimentos estejam em conformidade com as exigências cada vez maiores de seus clientes. A empresa, Ibiá alimentos, procura sempre esta entre os melhores de sua área, para poder Gerir e aperfeiçoar com eficiência seus processos internos, de forma a fazer com que a produtividade da empresa, fortaleça a capacidade de cumprir seus objetivos estratégicos.

Para que a empresa aplique sua gestão de qualidade na logística, ela procura buscar um desempenho razoável em todas as suas competências logísticas: posicionamento, integração, agilidade e mensuração para o sucesso na implementação de estratégias de operação de logística deve-se sempre adotar a administração de um sistema de medida e avaliação de desempenho, além do desenvolvimento de uma estrutura organizacional apropriada para se atingir a excelência nas operações.

A empresa tem uma gestão onde preocupa com a qualidade dos seus produtos, dentro da marca própria, tem o gestor Marcos Rogério, que preocupa em cada etapa e qualidade dos seus produtos, produção das marcas e marketing, nas marcas e inteira de responsabilidade do gestor Marcos Rogério.

Também quando falamos de qualidade não referimos somente em produtos e marcas, também falamos e qualidade de atendimento ao cliente, para que isso seja bem executado a empresa Ibiá, trabalha diariamente junto com cada departamento, a melhor forma de elaborar um método de trabalho dos seus colaboradores para que os seus objetivos finais junto ao cliente sejam concretizados.

4. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E MODELO DE NEGÓCIOS.

4.1 Como a organização define as estratégias e o modelo de negócio

Dornelas (2001) define que o plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Toda organização viável se ergue sobre um modelo sólido de negócio, não importa se seus fundadores ou administradores o compreendem desta forma. Contudo, modelo e estratégia são coisas diferentes. Os modelos mostram de que modo às partes de um negócio se combinam e é, mas constante. Mas jamais alcançam a dimensão crítica do desempenho: a concorrência. Cedo ou tarde, toda empresa esbarra em seu concorrente. Estratégia de negócio tem foco, uma organização compete em seu negócio, trata-se da análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças relacionadas com o ambiente da organização, direcionando todos os esforços e recursos para a execução dos objetivos estratégicos e visando alcançar determinados níveis de desempenho, podemos dizer que estratégia é a forma como se explora o modelo de negócio para obter uma vantagem competitiva e lucrativa.

O modelo de negócio de uma empresa é composto por cinco principais elementos:

1º Modelo de proposta de valor:

É a forma pela qual a empresa define qual é o seu diferencial no mercado. A forma pela qual é a única e se destaca de todas as demais empresas que participam desse mesmo mercado.

2º Modelo de Interface com o Consumidor:

Esse modelo descreve onde, como uma empresa integra com seus consumidores. Essa interação pode se dar através de lojas, embalagens de produtos, comerciais, SAC, Website, e etc.

3º Modelo de Operação:

É como que uma empresa faz parte para levar o seu produto até o seu consumidor. Deve prever todas as etapas necessárias para viabilizar sua produção, passando por logística, até chegar às mãos de quem compra o seu produto ou serviço.

4º Modelo estratégico:

É a descrição de como uma empresa irá atingir os seus objetivos estratégicos. Nesse modelo é onde visualizamos a missão de uma empresa, sua visão, os valores e todas as competências necessárias para que a empresa funcione de forma adequada.

5º Modelo Econômico:

É onde se demonstra a viabilidade financeira de uma empresa. Esse modelo mostra como uma empresa ganha recursos e paga suas despesas a fim de atingir a sustentabilidade.

Reformular a estratégia logística é uma necessidade comum quando o nível dos serviços é alterado em função da força da concorrência, revisões de políticas ou metas arbitrariamente diferentes daquelas a partir das quais a logística original teve base.

Neste sentido, seria importante uma ação estratégica capaz de implantar um sistema de qualidade que pudesse agilizar, de forma eficaz, todas as partes envolvidas, desde o recebimento até a distribuição da mercadoria ao consumidor final. Ainda que o custo de implantação desse sistema de qualidade fosse alto, tal investimento poderia ser devolvido de forma satisfatória, à medida que essa implantação não só melhorasse o sistema de informatização, mas também, pudesse haver uma melhor divisão de mão de obra, sem necessidades de novas contratações.

4.2 Quais pressupostos básicos deveriam ser adotados para formulação de estratégias e os riscos como o controle e prevenção de perdas, que a organização em estudo deve considerar.

Segundo Oliveira (2004), a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Para formulação das estratégias devem-se considerar inicialmente três aspectos: a empresa; com seus recursos seus pontos fortes, fracos ou neutros bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas, o ambiente; em suas oportunidades e ameaças e a integração entre a empresa e seu ambiente, visando a melhor adequação possível; estando inserida neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

Sendo assim é necessário para a organização realizar a análise de *swot*, pois através da análise é possível identificar seus pontos fortes, fracos e suas forças e ameaças, no ambiente em que está inserida, para que assim possam ser tomadas as decisões corretas para a elaboração das estratégias da organização e para que possam conseguir alcançar o objetivo e atender a missão da empresa.

5. ENVOLVIMENTO DE ÁREAS E PARTES INTERESSADAS

5.1 Como se dá o envolvimento de áreas e partes interessadas no processo de formulação das estratégias, conforme análise feita anteriormente.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela direção para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O conceito que se ressalta é de que ninguém ganha dinheiro apenas porque é esforçado e faz certo o seu trabalho. É preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado.

Na Ibiá realiza reuniões formalizadas, para discussão e formulação das estratégias, são através das reuniões que é identificado os problemas e então é tomada as decisões para conseguir atingir as metas e objetivos da organização.

As reuniões são feitas junto à diretoria e gestores da empresa para discutir e apresentar os resultados referente as decisões tomadas, antes os gestores buscam opiniões junto aos colaboradores para apresentá-las aos diretores, após as reuniões entre gestores e diretores é necessário informa aos colaboradores o que deve ser melhorado e essa melhora tem um certo período estipulado pela empresa e após esse período ocorre outra reunião com os diretores á fim de apresentar os resultados obtidos e os resultados á serem obtidos.

6. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

6.1 Na organização em estudo, qual a importância da implementação de ações estratégicas.

Segundo Oliveira (2004), as estratégias podem ser importantes, pois, além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, também têm forte influência sobre os fatores internos da empresa.

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistema, estilo administrativo e valores comuns.

A importância da estratégia para a empresa pode ser entendida através de um comentário do general Robert E. Wood, da Sears Roebuck & Company, que foi um grande estrategista. Dizia ele (Chandler Jr., 1962:35) que a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa. (OLIVEIRA, 2004 pág. 196).

Cada dia a empresa Ibiá alimentos, avalia seu índice de crescimento no mercado, essas avaliações faz com que a empresa, pense em novas estratégias, de atendimento e fornecimento de seus produtos e serviços para seus clientes. Isso faz com que a empresa, não fuja do foco, que é de melhor atender os seus clientes, com a maior eficiência da entrega, e integridade física das mercadorias.

Para que isso aconteça ela dá treinamento para os seus motoristas, de como melhor atender seus clientes, e a melhor forma de conduzir os veículos e movimentação das mercadorias dentro do baú do caminhão.

6.2 Como deve acontecer (passo a passo) a implementação de ações estratégicas nas áreas eixo.

As áreas eixo da empresa Ibiá alimentos, são as que conduzem a operação, de realização dos processos logísticos, como:

- Área comercial: responsável pela iniciativa de atendimento dos clientes, para que isso aconteça, ela traça localização e estudo de como atuar na região, contratando representantes comerciais que possui atividade como levar os produtos da empresa para toda a região informando o melhor de seus produtos.
- Área de crédito: Que juntamente com o comercial avalia a situação de cada cliente e estipula o melhor método de pagamento de cada um. As formas de pagamentos são dinheiro, cheque, boleto, depósito identificado.

- Transporte/CD: Em integração com o setor logístico, o transporte faz o processo de roteirização, e liberação para o carregamento, onde os demais processos como geração de cargas, separação, conferência, carregamento e faturamento são feitos pelos responsáveis logísticos do setor de carregamento ou expedição.
- Transporte: liberação dos caminhões para carregamento, transportar até os clientes supermercadistas e comercialistas. Com a melhor eficiência estipulada pela empresa.
- Setor de devolução ou logística reversa: com o suporte desse setor e feito um melhor suporte para os motoristas entregadores e clientes, nas intervenções erradas feitas, pelos representantes comerciais e carregamento errado, entrega errada ou atrasada, e quando dá um retorno inesperado dos pedidos, dando entrada novamente das mercadorias no estoque.

Através desses setores, é elaborado o melhor método de compra, atendimento e entrega, fazendo com que as mercadorias cheguem até o seu consumidor final, dentro dos padrões logísticos, vendendo da melhor forma, entregando no local certo, no prazo certo, e integridade da sua mercadoria.

7. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM LOGÍSTICA.

7.1 Descrição de como organização define os indicadores para avaliação das estratégias

Segundo Chiavenato (2009), a avaliação das estratégias se refere à fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos de topo acompanham e avaliam se a escolha estratégica, tal como foi implementada e executada, está alcançando os objetivos propostos e trazendo os resultados esperados.

Analisando as estratégias definidas pela organização em estudo, pode-se perceber que a mesma possui os seguintes indicadores:

1. Consumo de petróleo;
2. Quantidade de litros x km rodados;
3. Manutenção de frotas;
4. Indicadores de entregas;
5. Indicadores de atraso nas entregas;
6. Devolução de mercadoria por motivo
7. Satisfação de cliente x entrega.

A organização busca sempre orientar seus motoristas e seus funcionários da importância de economia com petróleo, com manutenção dos caminhões, da importância em entregar os produtos nas datas corretas, sem atrasos e a importância da entrega sem erros, para evitar a devolução dos produtos.

7.2 Análise e sugestão de melhorias (ferramentas) para a definição dos indicadores para a gestão de logística.

A empresa Ibiá alimentos utiliza indicadores, nos quais buscam metas que a empresa deve alcançar para obter redução dos custos internos de transporte e outros.

Para evitar que as entregas sejam feitas com atrasos e também para evitar devoluções ocasionadas pelos colaboradores motoristas entregadores são analisados os fatores coletados através dos indicadores que nos posiciona as possíveis falhas nas entregas, podendo então agir e corrigir a tempo de eliminar os transtornos futuros.

Nas tabelas abaixo pode-se analisar o consumo de petróleo e a manutenção da frota dentro do período de 2013 / 2014 e comparando-os

O indicador abaixo é analisado através das seguintes variáveis:

1. Total de consumo do petróleo em 2013 e 2014
2. Diferença de valores em 2013 e 2014
3. O percentual da diferença entre os valores (%)
4. A quantidade de litros gastos em 2013 e 2014
5. A diferença de litros entre 2013 e 2014
6. O percentual da diferença de litros (%)
7. Os Km rodados em 2013 e 2014
8. A diferença de Km rodados entre 2013 e 2014
9. O percentual da diferença do km (%)

Após analisar estes dados é possível chegar ao resultado do consumo entre o ano de 2013 e 2014 e verificar se houve ou não uma economia no consumo.

Análise do Consumo do Petróleo

ANO	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
2013	R\$ 263.934,55	R\$ 264.126,04	R\$ 272.977,27	R\$ 328.502,77	R\$ 326.825,96	R\$ 289.563,09
2014	R\$ 311.536,20	R\$ 278.339,02	R\$ 283.561,25	R\$ 334.907,54	R\$ 330.609,14	R\$ 280.300,70
Dif. Valor	R\$ 47.601,65	R\$ 14.212,98	R\$ 10.583,98	R\$ 6.404,77	R\$ 3.783,18	-R\$ 9.262,39
% Percentual	18,04%	5,38%	3,88%	1,95%	1,16%	-3,20%
Qtd. De litros - 2013	131.425,00	129.313,00	129.247,00	155.389,00	149.634,00	132.759,00
Qtd. De litros - 2014	140.072,00	125.427,00	127.677,00	151.169,00	148.978,00	126.051,00
Diferença - Litros	8.647,00	- 3.886,00	- 1.570,00	- 4.220,00	- 656,00	- 6.708,00
% Percentual	6,58%	-3,01%	-1,21%	-2,72%	-0,44%	-5,05%
Km Rodados - 2013	397.823,00	388.047,00	413.279,00	564.198,00	450.323,00	395.058,00
Km Rodados - 2014	426.880,00	406.103,00	400.520,00	506.537,00	475.890,00	426.889,00
Diferença - km	29.057,00	18.056,00	- 12.759,00	- 57.661,00	25.567,00	31.831,00
% Percentual	7,30%	4,65%	-3,09%	-10,22%	5,68%	8,06%

Quadro 02: Análise do consumo de Petróleo

Fonte: Ibiá alimentos

As considerações do indicador acima consideram as médias de valores e quantidades obtidos entre os anos de 2013/2014, pois tem uma variação de valores e quantidade dentro do

período.

7.2.1 Indicadores de manutenção

Para redução de custo, vários critérios são avaliados e analisados, para isso e analisado os seguintes indicadores abaixo:

1. Ano
2. Meses
3. Valores
4. Diferença
5. Tipo do veículo
6. Total de veículos
7. Valor
8. O percentual (%)

Após analisar estes dados é possível, chegar ao resultado da diferença entre um mês e outro e entre um tipo de veículo e outro.

Manutenção das Frotas no Período de 06 meses

Ano	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
2014	39.682,07	9.234,70	27.891,17	38.203,35	58.204,22	52.188,10
Diferença		- 30.447,37	18.656,47	10.312,18	20.000,87	- 6.016,12

Quadro 03: Diferença dos gastos dos veículos pesados do primeiro semestre de 2014

Fonte: Ibiá alimentos

No quadro acima foi especificado a diferença total dos gastos dos 06 primeiros meses do ano de 2014 e o total de todos os veículos pesados da empresa, são eles:

- 3\4 (850 e 915 volkswagen)
- Toco (13.180 volkswagen)
- Truck e Bitruck (24.250 volkswagen, P250 e P270 Scania)
- Carreta, Bitrens e Rodo trens (P350 e G420 Scania)

Manutenção de Frotas por tipo de veículo e percentual (%)

Tipo	Total de Veiculos	Valor	%
3\4	13	R\$ 18.041,59	8%
Toco	21	R\$ 52.905,09	23%
Truck	21	R\$ 62.346,10	28%
Bitruck	11	R\$ 26.080,99	12%
Bitrem 7 Eixos	8	R\$ 26.855,27	12%
Bitrem 9 Eixos	12	R\$ 29.540,24	13%
Transferencia	5	R\$ 9.383,83	4%
	91	R\$ 225.153,11	

Quadro 04: Demonstração de gastos por modelos de caminhões primeiro semestre de 2014
Fonte: Ibiá alimentos

No indicadore acima foi realizada uma demonstração de gastos para cada modelo de caminhão, dentro dos 06 primeiros meses do ano de 2014, a porcentagem é referente ao valor total da manutenção, obtendo assim o que representa cada gasto dentro do total.

7.2.2 Indicadores de devolução

Segue abaixo os indicadores de devoluções de mercadorias medidos em valores e porcentagem:

Mês	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14
Faturamento	R\$ 14.955.737,62	R\$ 13.456.188,60	R\$ 13.429.373,60	R\$ 13.706.644,66	R\$ 13.164.767,76	R\$ 12.276.745,87
Devolução	R\$ 197.776,98	R\$ 172.066,97	R\$ 169.623,35	R\$ 166.379,01	R\$ 151.411,58	R\$ 154.561,02
Resultado %	1,32%	1,28%	1,26%	1,21%	1,15%	1,26%
Dev. Transporte	R\$ 14.864,51	R\$ 15.099,56	R\$ 21.537,30	R\$ 25.104,36	R\$ 17.126,60	R\$ 31.043,00
Resultado %	7,52%	8,78%	12,70%	15,09%	11,31%	20,08%

Quadro 05 Indicador do que foi transportado

Fonte: Ibiá alimentos

O indicador acima mostra o faturamento do que foi transportado durante o primeiro semestre de 2014, com referência somente nas entregas transportadas. Indica o total de devolução influenciado pelo transporte, com relação ao total de devolução realizado pela empresa, dentro da representação mostra o que o transporte influenciou muito para a devolução das mercadorias da empresa.

Dentro das devoluções dos clientes são destacadas algumas que são mais relevantes, e são trabalhados diariamente para redução desses índices.

Motivos	Valores	% Sobre Faturamento	%
ENTREGA ATRASADA	R\$ 12.277	0,10%	39,55%
DEV. SEM AUT. ERRO MOTORISTA	R\$ 11.935	0,10%	38,45%
MERC. AVARADA NO VEÍCULO	R\$ 1.691	0,01%	5,45%
CLIENTE FORA DE ROTA	R\$ 2.022	0,02%	6,51%
ESTOQUE CORRETO VALE MOTORISTA	R\$ 339	0,00%	1,09%
MERCADORIA IMPRÓPIA P/ CONSUMO	R\$ 580	0,00%	1,87%
NAO ENCONTROU CARGA - ERRO MOT	R\$ 836	0,01%	2,69%

ENTREGA TROCADA - ERRO MOT	R\$ 1.364	0,01%	4,39%
---------------------------------------	------------------	--------------	--------------

Quadro 06: Devoluções realizadas pelos clientes
Fonte: Ibiá alimentos

No quadro acima é relatado os principais motivos que influenciam a empresa com relação à devolução de mercadoria pelos clientes.

São relacionados no quadro abaixo os motoristas que mais geram devoluções por quantidade de entrega:

<i>MOTORISTAS</i>	<i>QT NF</i>	<i>VALOR TRANSPORTADO</i>	<i>DEVOLUÇÃO</i>	<i>INDICE DE DEVOLUÇÃO</i>
ROBSON FLORENCIO RAMOS	7	R\$ 151.085,05	R\$ 3.410,22	2,26%
WELLINGTON P. DE SOUZA	7	R\$ 211.182,76	R\$ 4.978,12	2,36%
MAX LANIO FRA DE PAULA	6	R\$ 165.572,35	R\$ 4.270,99	2,58%
CLAUDIO FERR. DA SILVA	4	R\$ 165.303,12	R\$ 4.458,33	2,70%
GIDEONI ARCANJ. DA SILVA	7	R\$ 157.165,22	R\$ 4.467,73	2,84%
IZAIAS DIAS SOARES	8	R\$ 142.853,90	R\$ 4.701,96	3,29%
EDONILSON S. DE SOUZA	4	R\$ 139.140,06	R\$ 4.669,16	3,36%
WILIAN CAET. DE JESUS	10	R\$ 252.744,30	R\$ 9.523,03	3,77%

Quadro 07: Relação de motoristas que mais geram devoluções
Fonte: Ibiá alimentos

7.2.3 Indicadores de média do consumo de combustível

Média Modelo ¾

Data	Ref. Veículo	Placa	Modelo do Veículo	Tipo do Veículo	Km Rodados	Quantidade	Vl. Unitário	Valor Total	Media Km/Lt
03/06/2014	01	NVP6386	WOLKSVAGEM	¾	367	102,200	2,185	223,307	3,59
05/06/2014	01	NVP6386	WOLKSVAGEM	¾	278	77,500	2,185	169,338	3,59
10/06/2014	01	NVP6386	WOLKSVAGEM	¾	253	81,100	2,185	177,204	3,12
14/06/2014	01	NVP6386	WOLKSVAGEM	¾	939	192,100	2,185	419,739	4,89
18/06/2014	01	NVP6386	WOLKSVAGEM	¾	337	66,000	2,185	144,210	5,11
23/06/2014	01	NVP6386	WOLKSVAGEM	¾	442	82,000	2,185	179,170	5,39

Quadro 08: Média do consumo de combustível modelo ¾ (Wolksvagem)
Fonte: Ibiá alimentos

Média Modelo Toco

Data	Ref. Veículo	Placa	Modelo do Veículo	Tipo do Veículo	Km Rodados	Quantidade	Vl. Unitário	Valor Total	Media Km/Lt
02/06/2014	15	NVZ7562	WOLKSVAGEM	TOCO	1.518	387,300	2,185	846,250	3,92
09/06/2014	15	NVZ7562	WOLKSVAGEM	TOCO	1.436	344,300	2,185	752,296	4,17
16/06/2014	15	NVZ7562	WOLKSVAGEM	TOCO	1.616	413,300	2,185	903,061	3,91
23/06/2014	15	NVZ7562	WOLKSVAGEM	TOCO	1.375	348,700	2,185	761,909	3,94

Quadro 09: Média do consumo de combustível modelo Toco (Wolksvagem)
Fonte: Ibiá alimentos

Média Modelo Truck

Data	Ref. Veículo	Placa	Modelo do Veículo	Tipo do Veículo	Km Rodados	Quantidade	Vl. Unitário	Valor Total	Media Km/Lt
02/06/2014	37	NVU0412	WOLKSVAGEM	TRUCK	561	176,200	2,185	384,997	3,18
05/06/2014	37	NVU0412	WOLKSVAGEM	TRUCK	1.264	375,450	2,190	822,236	3,37
11/06/2014	37	NVU0412	WOLKSVAGEM	TRUCK	864	281,400	2,185	614,859	3,07
16/06/2014	37	NVU0412	WOLKSVAGEM	TRUCK	764	272,000	2,185	594,320	2,81
23/06/2014	37	NVU0412	WOLKSVAGEM	TRUCK	664	223,900	2,185	489,222	2,97

Quadro 10: Média do consumo de combustível modelo Truck (Wolksvagem)

Fonte: Ibiá alimentos

Média Modelo Bitrem

Data	Ref. Veículo	Placa	Modelo do Veículo	Tipo do Veículo	Km Rodados	Quantidade	Vl. Unitário	Valor Total	Media Km/Lt
03/06/2014	56	NKH9420	SCANIA	BITREM - 07 EIXOS	1.033	571,000	2,185	1.247,635	1,81
06/06/2014	56	NKH9420	SCANIA	BITREM - 07 EIXOS	707	385,400	2,185	842,099	1,83
11/06/2014	56	NKH9420	SCANIA	BITREM - 07 EIXOS	651	376,100	2,185	821,779	1,73
18/06/2014	56	NKH9420	SCANIA	BITREM - 07 EIXOS	1.037	575,800	2,185	1.258,123	1,80

Quadro 11: Média do consumo de combustível modelo Bitrem (Scania)

Fonte: Ibiá alimentos

Média Modelo Bitruck 4 Eixos

Data	Ref. Veículo	Placa	Modelo do Veículo	Tipo do Veículo	Km Rodados	Quantidade	Vl. Unitário	Valor Total	Media Km/Lt
03/06/2014	68	NWE9739	SCANIA	BITRUCK	1.111	387,600	2,185	846,906	2,87
09/06/2014	68	NWE9739	SCANIA	BITRUCK	1.507	494,500	2,185	1.080,483	3,05
13/06/2014	68	NWE9739	SCANIA	BITRUCK	1.298	440,400	2,185	962,274	2,95
18/06/2014	68	NWE9739	SCANIA	BITRUCK	1.304	479,200	2,185	1.047,052	2,72
23/06/2014	68	NWE9739	SCANIA	BITRUCK	1.051	400,400	2,185	874,874	2,62
27/06/2014	68	NWE9739	SCANIA	BITRUCK	1.792	566,300	2,185	1.237,366	3,16

Quadro 12: Média do consumo de combustível modelo Bitruck 4 Eixos (Scania)

Fonte: Ibiá alimentos

Média Modelo Truck

Data	Ref. Veículo	Placa	Modelo do Veículo	Tipo do Veículo	Km Rodados	Quantidade	Vl. Unitário	Valor Total	Media Km/Lt
03/06/2014	72	NLU3469	SCANIA	TRUCK	670	444,500	2,185	971,233	1,51
05/06/2014	72	NLU3469	SCANIA	TRUCK	540	193,800	2,185	423,453	2,79
09/06/2014	72	NLU3469	SCANIA	TRUCK	755	251,300	2,185	549,091	3,00
12/06/2014	72	NLU3469	SCANIA	TRUCK	920	322,100	2,185	703,788	2,86
16/06/2014	72	NLU3469	SCANIA	TRUCK	781	279,500	2,185	610,707	2,79
19/06/2014	72	NLU3469	SCANIA	TRUCK	493	178,500	2,185	390,023	2,76

Quadro 13: Média do consumo de combustível modelo Truck (Scania)

Fonte: Ibiá alimentos

Dentro dos indicadores mostrados acima cada modelo e marca tem um aumento tanto no peso, volume e o combustível que é o principal gerador de custos para a empresa. Os quadros também demonstram de forma detalhada a forma que é analisado a média de combustível dos caminhões, tanto dos da Wolksvagem como os da Scania.

8. ESTABELECIMENTO DE METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.

8.1 Como a organização estabelece metas de curto, médio e longo prazo.

Segundo Guerreiro (1999), as metas correspondem ao propósito global da organização. Através do comprometimento da alta direção e seus colaboradores, a Ibiá busca: Respeitar os compromissos assumidos, visando sempre à satisfação de seus clientes e ao atendimento do sistema de Gestão.

O estabelecimento de metas para as estratégias ilustram para a força de trabalho os objetivos da organização e o foco em resultados de curto e longo prazo, gerando a mobilização das pessoas e instrumentos para a tomada de decisão e o exercício da liderança (Cadernos Compromisso com a Excelência, 2008, p. 11).

A empresa Ibiá alimentos, tem como objetivo de curto prazo, atender de forma eficaz todos os seus clientes, tendo como um diferencial de mercado o tempo que leva para realizar os pedidos e efetuar a entrega aos clientes, tendo um prazo de até sete dias para executar esse processo.

Como objetivo de médio prazo a organização planejará uma forma de reduzir os sete dias para atender os clientes para quatro dias. E para longo prazo executar o que foi planejado no médio prazo. Incessantemente com um objetivo de atender os clientes dentro de um determinado período e a eficácia das entregas nos serviço prestado no atendimento.

8.2 Como deve acontecer o estabelecimento de metas de curto e longo prazo.

Sabe-se que toda organização tem seus objetivos e metas a serem cumpridos, em que se almeja o crescimento de todos na organização. Para tanto, é necessário determinar onde se quer chegar e para isso é necessário traçar as metas, nas quais é preciso, por exemplo, determinar o tamanho das metas a serem atingidas, pois é necessário analisar e avaliar se será possível atingi-las.

Motivar a equipe: é preciso mostrar que os benefícios, ao atingir as metas, serão para todos os membros da organização, pois para a empresa trará um melhor fluxo financeiro e para os funcionários trará reconhecimento financeiro, promoções e até oportunidades de crescer no mercado.

Aproveitar as oportunidades: os membros da organização devem sempre estar atentos às oportunidades e quando elas chegarem é preciso estar preparados para agarrá-las.

As Organizações devem definir os critérios para o estabelecimento de metas, para que o processo seja baseado em fatos e gere credibilidade e comprometimento. Os principais mecanismos para o estabelecimento de metas estratégicas abordam:

- 1) Atendimento às necessidades das partes interessadas;
- 2) Uso de informações comparativas;
- 3) Desafios incrementais;
- 4) Condições do ambiente externo;
- 5) Balanceamento e compatibilização com investimentos.

O estabelecimento de metas de curto prazo viabiliza o acompanhamento proativo da evolução de estratégias durante e no final do exercício de orçamento, por meio do sistema de análise do desempenho. O estabelecimento de metas de longo prazo possibilita planejamento de recursos em investimentos de longo prazo e a consequente projeção de resultados financeiros.

Baseado na empresa em estudo, Ibiá alimentos onde foi analisada a proposta de metas em curto, médio e longo prazo, podemos dizer que deve ser revisto o conceito de metas estabelecido para estipular um novo prazo para reduzir o tempo de alcance do objetivo, um exemplo e começar a realizar programação de pesquisa de campo junto aos clientes, se esta sendo bem atendidos tanto pelos representantes comerciais, como pelos motoristas, se estão satisfeitos com o tempo de entrega, se tem opiniões de melhorias, se estão satisfeito com o produto da empresa, etc.

9. PROPOSTAS DE MELHORIAS.

Com a análise realizada na empresa Ibiá alimentos, podemos perceber que a mesma precisa de algumas melhorias, através de mudanças e de implantações é possível que o transporte melhore consideravelmente, segue abaixo algumas recomendações:

- **Problema 01**

Dentro de vários indicadores, alguns se tornam mais importantes do que outros, porém são indicadores de desempenho da empresa, um indicador muito importante que seria de grande impacto com relação ao serviço prestado pela empresa seria a de satisfação do cliente que mesmo a empresa, preocupe em atender bem o cliente tanto na venda, durante e pós venda.

A empresa realizava pesquisa de satisfação dos clientes, porém ela não realiza mais, e esse indicador é importante para empresa.

Proposta

Como esse indicador é importante para empresa, propomos que a mesma voltasse a realizar essas pesquisas de satisfação dos clientes. O gestor do transporte realizar essa pesquisa, fazer visitas aos clientes após o pós venda para saber sobre a satisfação dos clientes, gera um impacto positivo, pois mostrar interesse com relação ao atendimento do cliente é importante.

Resultado

O resultado esperado é a satisfação do cliente pois ela gera uma imagem positiva da empresa. Os clientes satisfeitos com os esforços e atenção dos funcionários vão voltar e provavelmente irão informar aos outros sobre suas experiências positivas.

A importância da satisfação do cliente é que ela mantém a fidelidade do cliente através de um atendimento diferenciado ao cliente, que, por sua vez, pode levar a um crescimento na participação de mercado e lucratividade.

A fidelização do cliente é essencial para o crescimento do negócio, mas não pode existir sem a satisfação do cliente. Quando os clientes sabem que seu dinheiro realmente vale os produtos ou serviços de uma empresa, eles ficam mais propensos a voltar, especialmente se têm tido uma boa experiência com os funcionários da empresa, com a entrega do produto, se o prazo foi cumprido e etc.

- **Problema 02**

Os motoristas estão desmotivados, sendo assim atrapalha o processo de transporte, pois os mesmos não se preocupam com os seus devidos veículos de trabalho, com o alto consumo de combustível sem necessidade, não se preocupam em satisfazer os clientes, em atender bem os clientes, fazem entregas erradas, gerando muita devoluções.

Proposta

Elaborar um meio para incentivar os motoristas a melhorar o seu trabalho, seja batendo metas de consumo de combustível, o cuidado com o veículo, o cuidado nas realizações das entregas, o cuidado com o tratamento dos clientes e diminuindo as devoluções por responsabilidade dos mesmos e etc, sendo assim sugerimos promover uma bonificação para o motorista que melhorar mais seu desempenho com relação as atividades acima, promover essa bonificação como forma de incentivo, fazer uma planilha com os nomes dos motoristas e analisar a melhora de cada um, criar o motorista do mês.

Resultado

Com os motoristas motivados, o processo do transporte terá uma melhora tanto com o cuidado com seus veículos, no consumo desnecessário de combustível, na satisfação dos clientes, pois a entrega será realizada corretamente, diminuindo as devoluções por falta de atenção dos mesmos e etc.

- **Problema 03**

Como visto no quadro 06 a causa que mais gera devoluções são as entregas atrasadas, e essas devoluções geram custos para a empresa.

Proposta

As rotas são feitas pelo sistema, porém quando não há nada para encaixar naquela rota, eles prorrogam para o próximo dia, que é o que gera o atraso. Propõe-se que se não montar rota para aquele cliente, é necessário avisá-lo que a entrega irá atrasar um ou dois dias, pois assim já é confirmado se o cliente irá continuar desejando ou não que a entrega seja realizada.

Resultado

Avisando o cliente sobre o atraso na entrega, o cliente perceberá que a empresa está preocupada em tratá-lo corretamente, sendo assim ele já confirma se ainda deseja a mercadoria, evitando viagens e gastos desnecessários onde o cliente não deseja mais a mercadoria.

10. MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

10.1 Métodos que são utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias na organização em estudo.

Durante a implantação dos processos utilizados pela empresa é comum que as atividades, sejam supervisionadas por uma equipe que analisa o que está sendo feito para correção dos mesmos.

As estratégias são planejadas e aprovadas pela diretoria, são feitas avaliações semanalmente, o monitoramento é feito através de um relatório que acompanha todos os processos se estão de acordo com o que foi elaborado ou se necessita de ser feito algum ajuste.

Exemplo:

- Processo de controle de produtividade;
- Elaboração de uma planilha de execução das atividades;
- Quantidade de carga que foi expedida;
- Quanto de fornecedor foi recebido dentro do período de trabalho;
- Quais foram as dificuldades encontradas pelas equipes para a execução das tarefas;
- Avarias de mercadoria dentro do período (dia);
- Ociosidade das equipes;

Essas análises são feitas pelas equipes de auditoria, e supervisão de equipes, sempre tendo como força maior, a análise dos auditores.

10.2 Métodos que podem ser utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias nas áreas estudadas.

Antes da implementação das estratégias, é necessário que os gestores da empresa saibam identificar as forças e fraquezas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa, pois estas identificações podem ser necessárias na hora de decidir a forma de monitorar a implementação das estratégias.

Após a elaboração do planejamento estratégico e definição das metas, a organização pode monitorar a implementação das estratégias utilizando de indicadores e realizando reuniões com a alta gestão para que possam verificar e avaliar o percentual de metas atingidas durante aquele período e avaliar se as estratégias estão atingindo seus objetivos.

Através do monitoramento é possível obter controle sobre os resultados que se tem atingido, pois as atividades de controle incluem: o estabelecimento de padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo, monitora o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de informações de seu desempenho, identifica problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos e executa ações que permitem corrigir problemas.

11. ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO E REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS.

11.1 Como a organização em estudo acompanha os ambientes externo e interno visando a revisão das estratégias.

Através dos meios qualitativos de informação de mercado a empresa mostra que vive uma nova era de mudança dos conceitos de atendimento e qualidade nos serviços prestados desde a venda, entrega e carregamento ou expedição e recebimento de mercadorias dos seus fornecedores e assim fidelizando tanto clientes como fornecedores.

Com isso a viabilidade dos conceitos e estrategicamente fica mais fácil para uma revisão mais detalhada e elaborando modificação caso necessite.

11.2 Sugestão, com base conceitual, como a organização em estudo pode acompanhar os ambientes externo e interno visando a revisão das estratégias nas áreas analisadas bem como a relação com a logística da organização.

Para ANSOF e MCDONNEL (1993), a administração estratégica é um enfoque sistemático de posicionar e relacionar a empresa a seu meio ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado, salvando-a de surpresas. É uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração.

Como o planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões que considera a interação dos ambientes interno e externo à organização é importante que a empresa seja entendida como um sistema aberto composto por:

- a) Fronteiras, que são flexíveis no sistema aberto;
- b) Fluxo, que são os componentes que entram no sistema como insumos, são processados e saem como produtos ou serviços;
- c) Retroalimentação, que é a chave para o controle do sistema.

O processo de administração das organizações terá maior probabilidade de sucesso se for adaptada a metodologia de formulação do plano estratégico e as condições e realidade da empresa a ser considerada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Com a análise realizada através do estudo de caso na empresa Ibiá alimentos, considera-se que a Ibiá se preocupa muito com a satisfação dos clientes, e busca sempre a fidelização de seus clientes.

Com base nos objetivos específicos, realizamos a pesquisa bibliográfica que nós auxiliou demasiadamente com relações ao conceitos, com o estudo de caso foi realizado a análise do transporte, através de diálogos realizados com o gestor do transporte, também foi indentificado os principais problemas do sistema de transporte da empresa Ibiá alimentos e conseqüentemente foram realizadas propostas de melhorias para os principais problemas.

Concluimos que a empresa em estudo busca a qualidade e a satisfação de seus clientes com relação a suas vendas e conseqüente nas realizações de suas entregas até o cliente final. Podemos destacar também que a mesma busca pela redução de custos, e conforme analisado o departamento de transporte ocupa grande parte destes custos, seja com a frota, manuntenções de veículos, petróleo e etc.

Esperamos que as propostas de melhorias sejam avaliadas pela alta direção da empresa, buscando sempre a qualidade em seus serviços e a fidelização de seus clientes.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993..
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física** / Ronald H. Ballou; tradução Hugo T.Y.Yoshizaki. – São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial** / Ronald H.Ballou; Tradução Raul Rubenich. – 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento** / Paulo Roberto Bertaglia. – 2. Ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2009.
- BONILHA, Dr. Paulo; BIANCO, Dr. João Francisco. **Mesa de Debates**, 2003
disponível em: < http://www.ibdt.com.br/integra_23102003.htm> Acesso em 22 de Agosto de 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. – 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico** – Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. – 2º Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humano nas organizações**. -3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier 2010.
- CORRÊA, Henrique L. **Planejamento e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão**. – Henrique L. Corrêa, Irineu G. N. Gianesi, Mauro Caon. – 5. Ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. – 1º Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- FARIA, Caroline. **Organograma Info Escola Navegando e Aprendendo**. 2006. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/organograma>. Acesso em 11 de fevereiro de 2014
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Processos** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: Processos** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. -(Série Cadernos de Excelência, n.7).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: Clientes** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência, n.3).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Pessoas** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência, n. 6).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação nacional da qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antonio Carlos Gil. – 4. Ed. – São Paulo: Atlas 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios** / Reinaldo Guerreiro. – São Paulo: Atlas, 1999.

IBIÁ ALIMENTOS – Disponível em: < <http://www.ibianet.com.br/>>

JURAN, Joseph M. **Qualidade desde o projeto os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços** – 3. Ed. – Pioneira 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística. – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing** / Philip Kotler, Gary Armstrong; tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo – 9. Ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas 2010.

MACHADO, Ricardo. **Logística uma Vantagem Competitiva**. 2008. Disponível em: <<http://www.grupos.com.br/group/logisticabined2009/Messages.html?action=download&year=09&month=5&id=1241995670703239&attach=5-B2B.doc.>> Acesso em 21 de Agosto de 2014.

MOURA, Cassia. **Gestão de Estoque: Ação e monitoramento na cadeia logística Integrada**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição** – 1ª Ed RJ, Editora Campus, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 20 Ed. – Atlas, 2004.

PETRÔNIO, Martins Garcia. **Administração da Produção** / Petrônio G. Marins, Fernando P. Lougeni – 2. Ed. – São Paulo: Saraiva 2005.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – **Sociedade Limitada**. Disponível em:

<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sociedades-empresarias-limitadas>>. Acesso em 15 de outubro de 2013.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística** / Hamilton Pozo. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SILVEIRA, Denise Tolfo e Gerhardt Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa** / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SIMCHI-LEVI, David. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão** David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi; tradução: Félix Nonnenmacher. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.