



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
MBA IDENTIDADE EMPRESARIAL**

RICARDO RIMOLDI DOTTO

**GESTÃO LOGÍSTICA APLICADO AO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE
ALIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DISMARIA
DISTRIBUIDORA**

Restinga Seca

2016



RICARDO RIMOLDI DOTTO

**GESTÃO LOGÍSTICA APLICADO AO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE
ALIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DISMARIA
DISTRIBUIDORA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de MBA Identidade
Empresarial.

Orientador: Prof. Cláudio Carrara

Restinga Seca

2016



RICARDO RIMOLDI DOTTO

**GESTÃO LOGÍSTICA APLICADO AO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE
ALIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DISMARIA
DISTRIBUIDORA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de MBA Identidade
Empresarial.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Professor Cláudio Carrara

Antonio Meneghetti Faculdade

Restinga Seca

2016

RESUMO

Este trabalho trata de apresentar um estudo de caso acerca da logística de distribuição da empresa Dismaria Distribuidora Santa Maria LTDA.

A Dismaria Distribuidora é localizada na Estrada Municipal Victor Beltrame, nº 85, Bairro Pé-de-Plátano, Santa Maria, Rio Grande do Sul, com posição estratégica a sua área de atuação. Seu segmento é de distribuição de produtos, com predominância alimentícia, atendendo os mais diversos tipos de empresas e clientes.

O projeto se justifica pela aplicação prática dos conhecimentos e informações recebidas no Programa de MBA da Antonio Meneghetti Faculdade, sendo possível identificar e formalizar a Ontopsicologia e o exercício do líder.

As melhorias apontadas na logística de distribuição da empresa deverão proporcionar avanços na operação, visto que o correto planejamento e controle da mesma podem aumentar a produtividade dos processos intrínsecos a distribuição de produtos.

Palavras-chaves: Estudo de caso, Dismaria Distribuidora, logística, Ontopsicologia.

ABSTRACT

This work intends to present a case study of the logistics distribution Dismaria Distribuidora Santa Maria LTDA.

The Dismaria Distributor is located on Municipal Road Victor Beltrame, 85, Quarter -Foot Maple, Santa Maria, Rio Grande do Sul, with a strategic position in its area of operation. Its segment is the distribution of products with food predominance, giving several types of businesses and customers.

The project is justified by the practical application of knowledge and information received in the Antonio Meneghetti College MBA Program that can identify and formalize Ontopsychology and exercise leader.

The improvements identified in the company's distribution logistics must provide advances in the operation, as the correct planning and control can increase the productivity of intrinsic processes in the distribution of products.

Keywords: case study, Dismaria Distributor, logistic, Ontopsychology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Display</i>	26
Figura 2: Unidade.....	26
Figura 3: Área de atuação da Dismaria.....	27
Figura 4: Doca de descarga	28
Figura 5: Rua, bloco, andar e apartamento.....	28
Figura 6: Rua dos chocolates.....	29
Figura 7: Empilhadeira elétrica.....	29
Figura 8: Paleteira.....	30
Figura 9: Mapa de separação por rua	30
Figura 10: Carro de separação.....	31
Figura 11: Bancada	31
Figura 12: Espelho de pedido para embalagem.....	32
Figura 13: Pedido paletizado e alocado no box de carregamento.....	32
Figura 14: Caminhões e Kombis	33
Figura 15: Clientes identificados no <i>Mymaps</i>	35
Figura 16: Rota criada manualmente pelo motorista.....	35
Figura 17: Rota otimizada com o auxílio do sistema	36
Figura 18: Rota dividida em partes (parte 1)	37
Figura 19: Rota dividida em partes (parte 2)	37
Figura 20: Rota dividida em partes (parte 3)	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVOS	10
2.1 Geral.....	10
2.2 Específicos	10
3 JUSTIFICATIVA	11
4 METODOLOGIA.....	11
5 REFERENCIAL TEÓRICO	12
5.1 A contribuição da Ontopsicologia e a Metodologia FOIL.....	12
5.2 Composto de marketing	14
5.3 Canais de marketing	15
5.4 Logística de distribuição	15
5.4.1 Recebimento de mercadoria, armazenagem e manuseio de materiais.....	16
5.4.2 Embalagens	19
5.4.3 Processamento de pedido.....	20
5.4.4 Transporte	20
5.4.5 Roteiro de entregas	21
6 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA	22
7 DECLARAÇÃO DE VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	24
7.1 Visão	24
7.2 Missão	24
7.3 Valores	24
8 PRODUTOS E SERVIÇOS	24
9 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	25
9.1 A colaboração da Ontopsicologia.....	25
9.2 Descrição do marketing.....	26
9.3 Descrição e análise da logística de distribuição	27
9.3.1 Recebimento de mercadoria, armazenagem e manuseio de materiais.....	27
9.3.2 Processamento de pedidos e embalagens.....	30
9.3.3 Transporte	33
9.3.4 Estrutura das rotas de entrega	33
9.4 Proposta de roteirização das entregas	34

10 CONCLUSÃO	38
11 BIBLIOGRAFIA	41

1 INTRODUÇÃO

A atual economia é baseada no conhecimento, onde a gestão do capital intelectual passou a ser o foco da nova competitividade entre empresas e a informação ágil e instantânea, sendo objeto de vantagem competitiva, provoca profundas mudanças nas empresas e no meio social. Tais mudanças exigem respostas rápidas e eficazes de seus líderes, configurando um cenário de crescimento e instabilidade para o mundo corporativo.

Criatividade, nesta perspectiva, é a capacidade de ir além daquilo que é costumeiro, comum, natural, de construir uma solução positiva não prevista pelas premissas vistas segundo a lógica corrente, com resultados também não previstos. Nesta visão, pode-se falar de criatividade apenas em relação ao ser humano maduro, exato, autêntico, aquele que compreendeu a si mesmo. Essa compreensão se dá individuando a cada momento a escolha ótima, a solução à problemática existencial daquele momento. Portanto, a criatividade é um dever diante de si mesmo (MENEGETTI, 2001).

Para o líder é preeminente uma contínua autoconstrução histórica, pois a vida coloca cada indivíduo diante de constantes escolhas a serem feitas. Se um indivíduo quer mais, quer ser mais, deve saber abrir mão de algo que não é mais tão funcional, tão importante, pois somente realizando essa contínua dinâmica permite-se que o novo se formalize e, portanto, uma regeneração também de si mesmo. Cada indivíduo é ao seu modo, mas é também conforme se torna na existência (MENEGETTI, 2010).

Com o alto grau de especialização e a margem de contribuição cada vez menor, as empresas precisam inovar para sobreviver. Ter foco é a principal medida para crescer, direcionar o mercado e atender à demanda da região em que se atua, deve ser primordial para que as empresas ganhem participação no mercado.

O marketing é uma área de estudo que busca conhecer e satisfazer o mercado em que a empresa está inserida, utilizando-se de métodos que vão desde a formação da escolha do mercado de atuação até a realização do consumo por parte do cliente, sempre tendo como foco a satisfação do mesmo, satisfação pode ser criada de diversas maneiras como por exemplo, por meio da entrega do produto que diz respeito a logística que tem como principal objetivo disponibiliza-los na quantidade certa, na hora certa ao menor custo buscando a satisfação do cliente.

Para que o marketing seja utilizado de maneira a agregar valor ao negócio e se tornar uma ferramenta de sucesso é necessário utilizar conceitos do composto de marketing que segundo Rosenbloom (2002) envolve a criação de uma estratégia através da avaliação de quatro variáveis críticas, produto, preço, promoção e praça, ou 4P's. Essas variáveis influenciam qualquer negócio, e são fatores determinantes para o desenvolvimento sustentável das empresas, o que acarreta aos canais de marketing que é uma das áreas críticas do negócio sendo definido como a organização contratual externa que a administração opera para alcançar os objetivos de distribuição da produção.

Dentro deste contexto Novaes (2007) destaca os principais objetivos dos canais de distribuição que envolve garantir a entrega rápida dos produtos garantindo a disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários, intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto, buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição, garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimentos, garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes e buscar de forma integrada e permanente, a redução de custos.

Por meio da elaboração do estudo de caso, o empreendedor tem as respostas para saber se o empreendimento idealizado tem probabilidade de sucesso. Portanto, procura-se entender: Quais fatores são capazes de potencializar o êxito da Dismaria Distribuidora perante seus processos logísticos.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral:

Analisar a logística e a estrutura das rotas de entrega da empresa, com o objetivo de otimizar e reduzir os custos de distribuição.

2.2 Específicos:

- a. Analisar a logística de distribuição adotada pela empresa, a fim de torná-la mais competitiva;

- b. Identificar a estrutura das rotas de entrega da cidade de Santa Maria/RS;
- c. Identificar oportunidades para reduzir os custos da distribuição e entrega dos produtos.

3 JUSTIFICATIVA

Comprova-se a importância deste trabalho pela necessidade de melhorias no setor logístico da empresa, uma vez que, pode se apresentar como uma vantagem competitiva. Onde o gerenciamento integrado das atividades logísticas proporciona eficiência, beneficiando com melhorias de qualidade, redução de custos e melhor nível de serviço aos clientes.

Visando atender a essa realidade, a vivência prática do autor do estudo, proporcionou expectativas quanto aos resultados trazidos pela implantação do tema em questão, sendo capaz de aprofundar o entendimento da problemática, que seus conhecimentos possam agregar.

Na concepção da Ontopsicologia, o líder deve ser autêntico, ou seja, a sua consciência, a sua racionalidade deve coincidir com o seu potencial natural. O líder já nasce com um potencial natural, uma predisposição, uma atitude, porém se não a desenvolve, se não aprende a geri-la através da experiência e de tantas aprendizagens, não se tornará um líder de fato (MENEGETTI, 2008).

É de fundamental importância vivenciar na prática os conhecimentos desenvolvidos durante a realização de estudos como este. Além de ser relevante para que melhorias possam ser implantadas na empresa abordada e contribuir para o conhecimento de futuros empreendedores líderes.

4 METODOLOGIA

O estudo teve duas fases, a bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Ferreira (1986), a pesquisa bibliográfica constitui-se, na análise e estudo dos textos impressos, com vista à elaboração de repertórios gerais ou especializados, e que compreende as fases de pesquisa, transcrição, descrição e classificação. Sendo assim, inicialmente, para a realização deste estudo procurou-se criar o confronto de informações do referencial teórico sobre o assunto em pauta, para melhor

compreensão do mesmo, embasado em pesquisa de cunho bibliográfico para atingir os objetivos propostos.

Qualquer pesquisa, em qualquer área de conhecimento, exige um estudo bibliográfico, seja para fundamentação teórica, como para justificar as contribuições da própria pesquisa. Está pode ser, independente ou parte de uma pesquisa descritiva ou experimental, buscando contribuições culturais e científicas sobre determinado problema (CERVO; BERVIAN, 2002).

No desenvolvimento deste trabalho aplicou-se o método do estudo de caso que, segundo, Gil (2002) é o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

Como técnica analítica específica, optou-se pela construção da explanação, cujo objetivo é analisar os dados do estudo, ou seja, buscando explicar os fenômenos estudados através da estipulação de elos causais em relação a eles (YIN, 2005). A partir desses dados, procedeu-se a análise das informações. Através de análises de conteúdo, em que os dados obtidos produzem informações que foram importantes para a implementação da estratégia para crescimento da empresa.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta análise teórica apresenta-se o fundamento sobre a área de marketing relacionando-a com a função logística empresarial. Neste sentido, faz-se uma descrição sobre o composto de marketing e o que envolve esse conceito relacionando com a logística de distribuição.

5.1 A contribuição da Ontopsicologia e a Metodologia FOIL

É fundamental, tendo em vista o crescimento pessoal do líder e de seu *business*, a metanoia, mudança da consciência, a formação da própria personalidade em sincronia com o seu Em Si Ôntico. A Ontopsicologia centra todas as suas descobertas com o objetivo de tornar possível o conhecimento integral do ser humano e o desenvolvimento de instrumentos de intervenção que permitam autenticar a consciência do indivíduo e, conseqüentemente, desenvolvê-lo de

maneira integral. Através deste processo de autenticação, obtém-se um desenvolvimento holístico do ser humano, em todas as esferas da sua vida pessoal, relações afetivas, profissional, econômica, dos colaboradores e social, contribuindo também para o desenvolvimento mais humanista da sociedade (MENEGETTI, 2010).

Nesta abordagem, o líder é um operador em seu campo social, operador de criatividade, operador de soluções, é um homem que sabe fazer o próprio interesse, porque fazer este próprio interesse remete-se a fazer a ordem do próprio íntimo, organizar a própria vida à realização prática, segundo o próprio interesse. Para atingir este objetivo da mudança mental, a formação Ontopsicológica centra sua intervenção na identificação e desenvolvimento do Em Si Ôntico. Os resultados finais que pretende-se obter com esta formação é a saúde do indivíduo e a capacidade de realizar a própria existência de modo criativo (MENEGETTI, 2002).

Segundo Meneghetti (2010), em Ontopsicologia se descobriu o núcleo, o princípio, aquele simples que dá compreensão racional àquilo que é a intuição. O sujeito que sabe, que conhece a sua intuição, sabe o que fazer no seu trabalho, é mais rápido dentro do processo da vida social, também aplicada na economia. O conhecimento intuitivo é diferente do conhecimento tradicional, isto é, o racional. O conhecimento intuitivo é rápido, é imediato com o objeto, não se pode controlá-lo. Nasce por si mesmo, sem esforço e subitamente tem-se o resultado.

Segundo Bernabei (2007), a FOIL tem âmbito econômico e sua fundação teve como objetivo dar ordem à aplicação da Ciência Ontopsicológica, sendo que o eixo sobre o qual gira toda a consultoria é o processo da autenticação do líder. A FOIL sustenta que os modelos, programas, planejamentos e estudos podem ser bons, mas o erro está na consciência do sujeito. Ou seja, através de instrumentos próprios, objetiva conduzir o líder à própria intuição de modo consciente e, ainda, auxiliá-lo a manter a racionalidade sobre ela em ação histórica empresarial, social, política, familiar.

Porém, para compreender a inteligência inconsciente, segundo Meneghetti (2006), é preciso conhecer o primeiro e fundamental mover-se do homem, isto é, como a atividade psíquica formaliza a si mesma e qual é a radicalidade da atividade psíquica. Então, pode-se entender em que direção está se movendo esta inteligência e quais efeitos ela está formalizando. A FOIL entra na raiz, no fundamento de como se dá a intuição no líder, enquanto ser humano dotado da

capacidade de conhecer. Uma vez identificado o que é o processo intuitivo, disponibiliza um método, comprovadamente eficaz, para auxiliar a consciência do empreendedor no reconhecimento e execução da intuição.

É necessário ao Líder o conhecimento Ontopsicológico para assim conhecer o inconsciente e os seus elementos. O inconsciente é o quântico de vida, de inteligência, por meio do qual o sujeito vive. Por isso, já possui a resposta se determinado business dará certo ou não. Porém, a maior parte das pessoas não possui nenhuma reflexão consciente dessas informações (MENEGETTI, 2008).

Diante disso, Meneghetti (2013), afirma que que nossa lógica é consciente somente de 20 a 30%, no máximo. Existindo cerca de 70-80% que foge ao nosso controle sem ser coordenado à nossa própria eficiência, atuando e condicionando nossos comportamentos e ações todos os dias. Nossa consciência possui instrumentos para atuar somente àqueles 20-30% que estão agindo sobre nós. Embora a capacidade de uma organização seja reduzida a tal baixo grau de consciência e instrumentalização, muitos negócios prosperam e desenvolvem seu capital humano. Então, se a parte inconsciente tornar-se consciente, será possível obter resultados exponenciais.

Ou seja, neste sentido fala-se em autossabotagem. Todos concordam que a eficiência da empresa e do sucesso econômico dependem exclusivamente da intuição pessoal, isto é, não dependem do dinheiro, da situação política ou da situação legal, mas dependem substancialmente, da capacidade intrínseca do líder. O líder é aquele que tem a capacidade de alcançar o escopo (o sucesso da sua empresa e a realização de tudo aquilo que há em torno), segundo os próprios meios e o próprio contexto. Quando um sujeito perde, quase sempre acusa as circunstâncias sociais, a situação política, os bancos, algum amigo, o sócio; porém, isto é um alibi, uma compensação para uma intrínseca incapacidade psicológica de realizar a si mesmo (MENEGETTI, 2002).

5.2 Composto de marketing

O conceito de marketing moderno surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios, apenas desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade a baixos custos para que receitas e

lucros fossem alcançados, como o cliente passou a ter o poder de escolha, ou seja, escolhe o produto ou serviço que considere ter o melhor custo benefício independente da marca ou empresa por trás (DIAS, 2003).

Dessa maneira, segundo Kotler e Keller (2012), o sucesso de uma empresa muitas vezes depende da habilidade de marketing, caso contrário finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver demanda suficiente para que a empresa obtenha lucro. O marketing, no entanto, não é nada simples pois constantemente as empresas enfrentam consumidores cada vez mais exigentes e novos concorrentes.

5.3 Canais de marketing

Segundo Kotler e Keller (2012), canais de marketing consistem em um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, formando assim um entrelaço de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou utilização pelo consumidor final.

Quando o canal de marketing está sendo desenvolvido deve-se considerar o fluxo de produto, fluxo de negociação, fluxo de propriedade, fluxo de informação e o fluxo de promoção, que juntos fornecem os elos que ligam cada membro do canal e demais agências uns aos outros na distribuição de bens e serviços. Assim de acordo com Kottler e Keller (2012), todos os fluxos que ocorrem dentro dos canais de marketing têm como objetivo entregar satisfação aos clientes, o que pode ocorrer de diferentes maneiras como preço, qualidade, tempo de entrega, entre outros. Com relação ao tempo de entrega pode-se destacar a principal função dos canais de distribuição que é entregar os produtos no tempo certo na quantidade certa gerando satisfação nos clientes.

Dentro deste contexto Rosenbloom (2002), ressalta que mesmo o canal de marketing mais cuidadosamente desenhado e administrado depende da logística de distribuição para realmente tornar os produtos disponíveis aos clientes no momento e quantidades corretas, agregando valor ao produto gerando satisfação ao cliente.

5.4 Logística de distribuição

A origem do conceito logística, surgiu diretamente das operações militares, ao decidir avançar as tropas seguindo uma determinada estratégia, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento na hora exata, de suprimentos para o campo de batalha. Quando a logística foi aplicada nas empresas, algo semelhante as operações militares ocorreram, por que as empresas precisam transportar seus produtos da fábrica para os depósitos, lojas ou diretamente para os clientes (NOVAES, 2007).

Desta maneira a logística em seu caráter empresarial engloba diversos segmentos, como a distribuição física, a administração de materiais, os suprimentos, os transportes, as operações de movimentação de materiais e produtos, entre diversas outras atividades, ou seja, a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produto desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, além dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento com a finalidade de providenciar níveis de serviços adequados as necessidades dos clientes a um baixo custo (BOWERSOX *et al*, 2014; CHOPRA e MEINDL, 2010; BOWERSOX e CLOSS, 2010).

Bowersox *et al* (2014), destacam que a logística agrega valor aos processos da cadeia de suprimentos quando o estoque é estrategicamente posicionado para gerar vendas, de modo que as empresas usam a competência logística de alto nível para auxiliar na obtenção de vantagens competitivas através do fornecimento de serviços de alta qualidade a seus clientes.

Dentro deste contexto Bertaglia (2009), destaca a importância da logística que deve considerar a integração financeira, o serviço ao cliente e os processos internos da empresa, sendo que, na era da gestão do relacionamento com o cliente as empresas que não atenderem para essas iniciativas terão sérias dificuldades para sobreviver no mercado.

Assim dentro da logística pode-se destacar o papel dos canais de distribuição que envolve o recebimento de mercadoria, armazenagem, controle de estoque, manuseio, processamento de pedidos, embalagem dos pedidos e transporte (ROSENBLOOM, 2002).

5.4.1 Recebimento de mercadoria, armazenagem e manuseio de materiais

Segundo Bertaglia (2009) a evolução dos processos empresariais tem afetado a forma de realizar compras atualmente, ainda que comprar serviços ou produtos pelo menor preço seja uma preocupação constante, a busca de um balanceamento entre preço, qualidade, serviços, relacionamento e capacidade de entrega tem sido uma discussão importante.

Bertaglia (2009) ainda destaca que o processo de recebimento inicia-se quando o veículo é liberado para descarregar um produto ou material que está destinado ao armazém ou centro de distribuição, o produto é contado ou pesado e o resultado é comparado com o documento de transporte. Assim esta atividade corresponde a transferência do centro produtivo para o centro de distribuição, a tarefa de receber o produto no armazém está relacionada à análise de qualidade, definição do local detalhado da armazenagem conforme critérios e regras estabelecidas pela empresa, exercendo um papel fundamental na atualização de estoques.

Concluída a etapa de recebimento de mercadoria, o produto é então preparado para a armazenagem, processo no qual várias técnicas podem ser aplicadas, os produtos podem ser recebidos e diretamente disponibilizados para transporte sem haver a necessidade de armazenagem, este processo é conhecido como *cross-docking*. Outra técnica muito utilizada é o *flow through*, que consiste na armazenagem em local temporário onde os produtos são utilizados para atender as demandas de vários pedidos (BERTAGLIA, 2009).

Sendo assim o armazém deve ser construído de maneira que atenda a todas as exigências dos tipos de produtos armazenados e da variedade de produtos ou marcas, também deve ser considerado de extrema importância o volume ou tamanho do produto pois isso afeta diretamente o *layout* que deve ser utilizado no armazém, além dos fatores relacionados ao produto, sendo assim um armazém com baixo giro de mercadorias pode-se utilizar um *layout* com corredores estreitos, o empilhamento pode ser alto e/ou profundo, já que suponha-se que o tempo extra necessário para processar o pedido é compensado pela utilização integral do espaço físico (BALLOU, 2006).

Ballou (2006), ainda destaca que caso exista um alto giro de mercadorias e um volume grande de marcas estocadas o *layout* deve considerar principalmente o tempo necessário para separar os pedidos, assim o *layout* deve possuir corredores largos que possibilite a passagem de vários coletores ao mesmo tempo, e a

distribuição física dos produtos nas prateleiras deve ser organizada de maneira a otimizar o tempo de coleta.

Além de determinar a técnica de armazenamento, deve-se também estipular a maneira de como o produto deve ser armazenado, esse tipo de controle serve para obter uma melhor utilização do espaço físico do armazém e também alocar ou guardar os produtos de maneira que sejam mantidos em perfeitas condições para futuro consumo, no caso de alimentos por exemplo o processo mais comum de alocação no armazém é de acordo com a data de validade, sendo que tal processo varia de acordo com o tipo de produto e as suas especificações (BERTAGLIA, 2009).

Com relação ao manuseio Rosenbloom (2002) destaca que tal tarefa envolve as atividades e equipamentos ligados à acomodação e movimentação de produtos em áreas de armazenamento.

Segundo Keegan e Green (2013), armazéns são usados para guardar produtos até que sejam vendidos, já um centro de distribuição é planejado para receber de forma eficiente os produtos dos fornecedores e então atender a pedidos de lojas ou consumidores individuais.

Para que isto aconteça os armazéns devem usar o conceito de economia de escala que por sua vez justifica a movimentação das maiores quantidades, ao invés de movimentar caixas individuais, o manuseio deve ser projetado para a movimentação de caixas agrupadas em paletes, assim o objetivo global do manuseio de materiais é eventualmente, classificar embarques recebidos em sortimentos exclusivos de cada cliente. (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006).

Para facilitar o manuseio Bowersox, Closs e Cooper (2006), destacam alguns utensílios que auxiliam no manuseio como o palete que é uma chapa separadora que pode ser feita de materiais variados sobre o qual se coloca uma ou mais camadas de caixas agrupadas, que é transportado dentro do armazém através de sistemas mecanizados que consiste em equipamentos como empilhadeiras, paleteiras, cabos de reboque, veículos de reboque, esteiras transportadoras e carrosséis.

Bowersox e Closs (2010), também destacam um sistema muito importante para o controle da armazenagem e do manuseio, o rastreamento, já que um sistema de manuseio de materiais com um bom nível de controle deve ter a capacidade de

rastrear o produto no recebimento, na armazenagem, na separação e na expedição, reduzindo o nível de perda e furto de produtos.

5.4.2 Embalagens

A maioria dos produtos, com a exceção matérias-primas a granel, automóveis e artigos de mobiliário, é distribuída com algum tipo de embalagem, a motivação para embalar um produto pode ser para facilitar a armazenagem, facilitar o manuseio, promover melhor utilização do equipamento de transporte, proteger o produto, promover a venda, alterar a densidade do produto, facilitar a utilização do produto ou proporcionar ao cliente valor de reutilização da embalagem (BALLOU, 2006).

Desta maneira Bowersox, Closs e Cooper (2006) definem dois tipos de embalagens a primária e a secundária. Uma embalagem primária é o que o cliente vê no ponto de venda, por exemplo um pacote contendo seis unidades de cerveja; dentro do mesmo exemplo da cerveja, a embalagem secundária é aquela onde a embalagem primária com seis unidades de cerveja é agrupada somando um total de 24 unidades, o principal motivo para este agrupamento que cria a embalagem secundária é para realizar uma economia de escala na hora do transporte e armazenagem, além de facilitar o manuseio dentro do armazém.

Além da preocupação com o tipo de embalagem e de como o produto será unitizado, também é necessário determinar como ocorre a transferência de informação através da embalagem, pois é uma função crítica para a identificação do produto que está dentro da mesma, a maneira mais utilizada envolve a impressão de informações como fabricante, produto, tipo de embalagem, quantidade, número do código universal do produto e as instruções de manuseio, sendo que todas estas informações normalmente estão expostas nas embalagens secundárias (BOWERSOX E CLOSS, 2010).

Todos estes fatores que influenciam na forma e no manuseio das embalagens tem uma importância gigantesca nos processos logísticos, pois tais características impactam diretamente na produtividade e na eficiência logística, desta maneira as embalagens exercem uma função muito mais complexa que a simples proteção e manuseio da carga (BOWERSOX *et al*, 2014).

5.4.3 Processamento de pedido

Segundo Ballou (2006), o processamento de pedido está diretamente relacionado com a entrega de valor ao cliente, juntamente com a satisfação do mesmo, através de um processo que envolve todas as etapas do ciclo de pedido, como:

- Preparação do pedido: engloba as atividades relacionadas com a coleta das informações necessárias sobre os produtos e serviços pretendidos e a requisição formal dos produtos a serem adquiridos pelos clientes;
- Transmissão do pedido: a transmissão do pedido envolve a transmissão das informações adquiridas após a preparação do pedido;
- Entrada do pedido: através da informação que constam no pedido é verificada a disponibilidade do estoque, a exatidão dos dados, é conferido o crédito do cliente e é realizado o faturamento;
- Atendimento do pedido: após confirmada as informações na fase da entrada do pedido, o mesmo, é produzido ou comprado caso não haja disponibilidade em estoque, então é separado, embalado e despachado;
- Relatório da situação: este processo é realizado após o despacho do pedido, ele consiste no rastreamento do despacho ou da entrega, além da comunicação sobre a situação ao cliente.

Desta forma Bowersox, Closs e Cooper (2006) destacam que os executivos logísticos e de cadeias de suprimentos começaram a centralizar a sua atenção no conceito de pedido perfeito que significa que um pedido deveria ser entregue de forma completa, no tempo certo, no local certo, em condições perfeitas, com a documentação completa e precisa, ou seja, o desempenho total do ciclo de pedidos deve ser executado com defeito zero.

5.4.4 Transporte

As decisões de transporte dizem respeito ao método, ou modo, que uma empresa deve utilizar quando transporta produtos por canais domésticos ou globais. A palavra modo implica uma escolha, e a maioria das escolhas de modo de transporte são ferroviário, rodoviário, aeroviário, hidroviário e duto viário, sendo que

cada modo de transporte possui um nível de velocidade, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência diferentes (KEEGAN E GREEN, 2013).

As características do modal rodoviário favorecem as atividades de produção e distribuição, já que em virtude da flexibilidade de entrega, eles conquistaram praticamente todo o transporte de carga realizado em atacados ou depósitos para lojas varejistas (BOWERSOX E CLOSS, 2010).

Assim de acordo com Chopra e Meindl (2010), a principal característica que contribui para a flexibilidade da entrega do modal rodoviário é a possibilidade de entregar de porta em porta sem precisar realizar a troca de modal, além deste modal possuir dois tipos de cargas a lotação total, que é mais utilizada no transporte de produtos entre instalações de manufaturas e depósitos ou entre fornecedores e fabricantes, a carga fracionada por sua vez é mais utilizada para transportes de pequenos lotes normalmente entre depósito ou centro de distribuição para varejista.

Desta maneira Ballou (2006), destaca que deve-se escolher o modal de transporte de acordo com o tipo de carga a ser transportado considerando as necessidades do cliente, além é claro de estudar fatores como custos fixos e variáveis, flexibilidade e disponibilidade. Também é considerado o nível de parceria entre as empresas envolvidas no processo, pois se existe níveis de cooperação direta e efetiva é possível que ocorra algum tipo de parceria que favoreça todas as partes envolvidas.

5.4.5 Roteiro de entregas

Segundo Ballou (2006), para escolher o modal ou a combinação de modais a ser utilizado, é necessário construir o roteiro das entregas, tal roteiro consiste na ordem de clientes que o veículo destinado as entregas deve seguir para assegurar a máxima eficiência que reflete em uma considerável redução de custos.

De acordo com Novaes (2007), existem diversos métodos que podem ser utilizados para alcançar tal eficiência, o método mais simples ou roteiro simples parte do princípio que o ponto inicial da rota é o centro de distribuição (CD) e a primeira entrega é a mais próxima do CD, a segunda a mais próxima da primeira e assim sucessivamente até o retorno no veículo ao CD.

Um dos métodos mais utilizados é o *Clarke-Wright*, baseado na abordagem das economias, este método tem atravessado os anos como algo dotado de

flexibilidade suficiente para resolver uma ampla coleção de restrições práticas, parte do princípio de minimizar a distância total percorrida por todos os veículos e indiretamente minimizar o número de veículos necessários para servir todas as paradas, a lógica por trás disso envolve um veículo fictício servindo a cada parada e voltando ao depósito, fornecendo a distância máxima a ser abordada no problema, em seguida é combinado duas paradas no mesmo roteiro a fim de tornar possível a eliminação de um dos veículos e a redução da distância percorrida, sendo que para determinar as paradas a serem combinadas em um roteiro, a distância economizada é calculada antes e depois da combinação (BALLOU, 2006).

Existem outros fatores que afetam a construção do roteiro de entregas além dos métodos que calculam a distância, segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), a distância é o fator que mais influencia na construção da rota, porém não é o único a ser considerado deve-se também considerar o volume e a densidade. O volume refere-se a economia de escala, ou seja, quanto maior o peso da carga menor é o custo por quilograma transportada, isso ocorre porque os custos fixos de coleta, entrega e administração podem ser diluídos no incremento de volume, a densidade por sua vez diz respeito a combinação peso com volume já que para qualquer transporte de mercadorias a cotação é realizada em valor por unidade de peso, assim os encargos de transporte são comumente cotados um montante por múltiplo de unidade de peso, em termos de peso e volume, os veículos estão mais restritos pela capacidade cubica de transporte do que pelo peso, por isso é muito importante considerar tal relação.

6 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

A Dismaria Distribuidora Santa Maria iniciou suas atividades em Fevereiro de 2004, fruto da determinação do Sr. Ademir Luiz Dotto em ter o seu próprio negócio. Ao conhecer uma empresa do ramo distributivo no ano de 1990, confirmou-se o caminho da vocação empreendedora a ser perseguido. Então o sonho da distribuição com o passar do tempo tornou-se realidade.

Em 2011 torna-se realidade o centro de distribuição. Possui área de 5.000m², sendo 1.500 m² de área construída e 1.000 posições de pallets, áreas de lazer e esportes. Com uma frota própria de veículos, e 43 funcionários, a Dismaria atende

cerca de 3400 clientes, uma população de 769.289 habitantes, em 38 municípios da área central do estado.

A empresa distribui cerca de 540 produtos consolidados no varejo, com as marcas Arcor, Triunfo, Dr. Oetker, Panasonic, Gomes da Costa, Melitta, Nutrimental e Wow Nutrition. Possui um portfólio de produtos variados, como Guloseimas, chocolates, biscoitos, sobremesas, chás, ingredientes culinários, bolos, snacks, pilhas, baterias, pescados, vegetais em conserva, cafés, bebidas lácteas, fraldas, absorventes, talcos, salgadinhos, bebidas e adoçantes.

Tais produtos permitem o atendimento dos mais diversos ramos de atividades, tais como supermercados, mercados, padarias, mercearias, armazéns, bazar, fruteiras, farmácias, lojas de conveniências, bares, restaurantes, açougues, atacados, bombonieres, lojas de materiais de construção, agropecuárias, livrarias, pet shop, academias e lan house.

Com foco na qualidade dos serviços prestados, a Dismaria tem roteirização diária do primeiro ao último cliente. Parte-se do pressuposto que o atendimento e a venda, com seus 9 passos, são prioridade e os resultados são consequência de um bom trabalho. Desde sua fundação, a empresa vem trabalhando ao lado de seus parceiros com profissionalismo e inovação, criando alternativas que visam à comodidade de seus clientes e a adequação às transformações do mercado.

A Dismaria possui sistemas interligados, o de gestão empresarial é o WinThor da PC Sistemas e o de força de vendas é o Máxima Sistemas. Ambos favorecem para que o processo de envio e separação dos pedidos seja simultâneo. Os clientes possuem um valor de pedido mínimo para a compra, sendo de R\$ 100,00 para pedidos à vista e de R\$ 200,00 para a prazo, podendo ser cheque ou boleto. A empresa se utiliza da ferramenta Serasa S.A para a análise de crédito a seus clientes, desta forma é avaliado o ano de fundação, histórico de compras a prazo com outros fornecedores, prazo médio de atrasos e pendências financeiras. Com esse minucioso trabalho, a inadimplência é muito baixa.

A Localização da empresa é estratégica, sendo fixada ao centro, tendo em vista que a sua área de abrangência de 38 cidades é pré-estabelecida e fechada. Isso proporciona agilidade aos serviços. A logística da empresa é própria e possui sistema de entrega de 12 a 72 horas.

7 DECLARAÇÃO DE VISÃO, MISSÃO E VALORES

7.1 Visão

Ser até 2020, referência na distribuição de produtos e serviços, com setores integrados e processos definidos, sempre na busca de soluções para melhor atender seus colaboradores, fornecedores e clientes da sua área de atuação.

7.2 Missão

Agregar valor através da excelência nos serviços prestados, satisfazendo o cliente varejista e o consumidor. Gerando assim, crescimento em distribuição, venda e lucratividade.

7.3 Valores

Lealdade: Ser comprometida com o cliente, tratando esse como o maior bem da empresa. Sempre com a intenção de mantê-lo e ampliar o relacionamento.

Transparência: Agir com honestidade e coerência a fim garantir lisura nas suas relações trabalho.

Ética profissional: Construir relações baseadas nos costumes morais, os quais norteiam a melhor forma de viver.

8 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Dismaria tem como serviço a distribuição de produtos com predominância alimentícia. Prestar um bom serviço e com valor agregado sempre foi o objetivo. A empresa deve atender o cliente com uma grande variedade de produtos e com preços compatíveis com o mercado, de forma a gerar benefícios.

Meneghetti (2009) entende que o ponto chave é saber vender o serviço. O produto é relativo, é primário o serviço que se presta aquele tipo de clientela: como se sabe servi-la? Para ele o modo de servir os clientes, reais ou futuros, deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades. Vende-se, portanto, o serviço e

o produto passa assim em segundo plano. Retorna-se, portanto, a importância da pessoa: quem é a empresa, o empresário, o colaborador, o sócio.

Tendo em vista que a Dismaria presta um serviço de Distribuição, a logística é uma área de grande importância, ela influencia na produtividade de como os produtos e serviços serão oferecidos ao cliente. A empresa acompanha os processos logísticos, para ter a melhor forma de armazenar, manusear e transportar seus produtos e serviços, para que cheguem até seus clientes nas condições desejadas, no local certo e na hora certa.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), na logística estão envolvidos o planejamento, a implementação e o controle do fluxo físico de materiais, dos produtos finais e também as informações correlacionadas, desde os pontos de origem até os pontos de consumo, a fim de atender às exigências dos clientes e lucrar com isso. Em poucas palavras envolve levar o produto certo até o cliente certo, no lugar certo, na hora certa.

9 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Neste capítulo será descrito e analisado os fatores da Ontopsicologia que contribuíram para solucionar o problema. É uma abordagem da área de marketing da Dismaria Distribuidora, onde através do composto de marketing serão relatadas as atividades que envolvem a logística de distribuição.

9.1 A colaboração da Ontopsicologia

Com a competitividade acirrada do mercado e as dificuldades do cotidiano empresarial, buscar a colaboração da Ontopsicologia foi de fundamental importância para a evolução da liderança, do negócio e do crescimento como pessoa. Desenvolveram-se potencialidades que antes se quer eram observadas.

Elementos como a interpretação dos sonhos na tomada de decisão, os oito pontos para a escolha dos colaboradores, a fisionomia do *manager*, os benefícios da intuição, a importância de se trabalhar com a legislação do lado da empresa, o desenvolvimento e formação de equipes de trabalho, os fatores de sucesso e fracasso de um líder e as excelentes trocas de experiências com colegas e

professores. Tais benefícios fizeram com que hoje se observe significativos avanços na postura empreendedora.

9.2 Descrição do marketing

A empresa distribui diversos produtos de cada marca, agregado em sua operação, o que dificulta a listagem dos mesmos, porém cada produto possui características diferentes sobre como é vendido já que existem quatro tipos de divisões de vendas sendo caixa, *display*, fração e unidade.

A caixa consiste na embalagem na qual o produto é enviado pela indústria, normalmente contém uma grande quantidade de unidades ou um aglomerado de *display's* que por sua vez envolve um conjunto de unidades dispostas em uma caixa decorativa, conforme a figura 1, porém nem todos os produtos possuem *display*.



Figura 1 – *Display*

Dentro do *display* estão alocadas as unidades, figura 2, que em alguns casos são vendidas em fração, um conjunto de unidades. Caso o produto seja caracterizado em fração a venda unitária não é permitida, da mesma maneira que se o produto for apenas vendido em *display* a sua venda por unidade ou unidade fracionada não é permitida.



Figura 2 – Unidade

Conforme a Figura 03, a empresa possui uma área de atuação fechada, que compreende população de 769.289 habitantes em 38 cidades, nas regiões centro e sul do estado do Rio Grande do Sul.

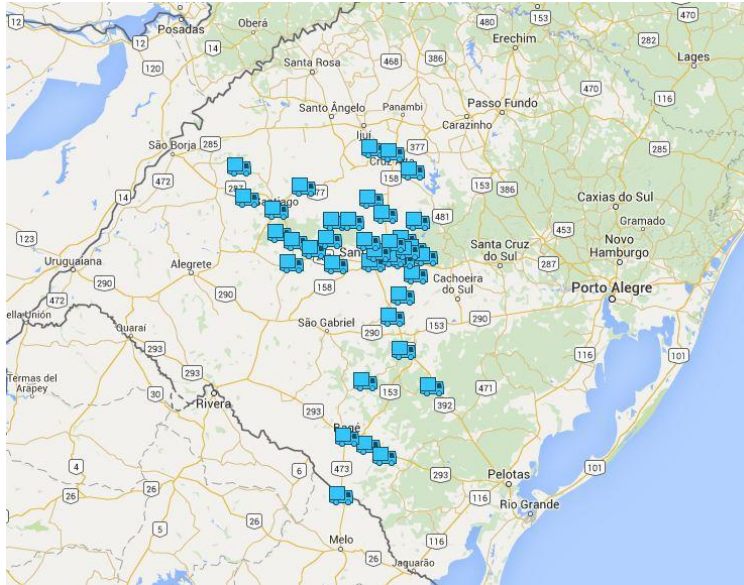


Figura 3 – Área de atuação da Dismaria

A formação desta área de abrangência se estabeleceu no início da distribuição da marca Arcor, a primeira e hoje mais importante indústria. Existem outros distribuidores desta marca no estado, por isso que área é fechada e limitada. Com cerca de 275 mil habitantes, a cidade de Santa Maria possui o maior número de clientes ativos da empresa, sendo 782.

9.3 Descrição e análise da logística de distribuição

A Dismaria Distribuidora Santa Maria LTDA, tem como principal função operacional a distribuição.

9.3.1 Recebimento de mercadoria, armazenagem e manuseio de materiais

O processo de distribuição inicia no momento em que as mercadorias são entregues na empresa, normalmente através de caminhões com carga fracionada e ocasionalmente através de carga completa. Assim o caminhão estaciona na doca de descarga, figura 4, dando início ao processo, onde a carga é retirada do veículo,

conferida e paletizada de acordo com os padrões estabelecidos pela própria Dismaria.



Figura 4 – Doca de descarga

Após a paletização dos produtos são alocados nas suas devidas prateleiras de acordo com as datas de validades, onde quando mais distante for a data de validade mais alto nas prateleiras o produto estará.

O processo de armazenagem é orientado por rua, bloco, andar e apartamento. Sendo que a rua determina a marca e tipos de produtos ali alocado, o bloco indica a localização dos apartamentos, o andar demonstra a altura e o apartamento a posição do palete, conforme explicito na figura 5.



Figura 5 – Rua, bloco, andar e apartamento

Desta maneira a orientação dos produtos nos andares e nas ruas é organizada de maneira a agilizar e facilitar o processo de *picking*, ou seja, para que a separação da carga ocorra da maneira mais rápida possível, afim de causar um menor desgaste físico aos colaboradores envolvidos no processo. Porém existe uma rua com um *layout* diferente devido as necessidades de armazenagens que os produtos ali alocados, no caso os chocolates. Conforme a figura 6 demonstra a rua dos chocolates possui um sistema de refrigeração para evitar que os mesmos derretam e a organização dos produtos também está orientada para facilitar a coleta.



Figura 6 – Rua dos chocolates

Para que o desgaste físico seja minimizado a empresa conta com equipamentos de proteção como botas e luvas, além dos equipamentos mecânicos como empilhadeira e paleteiras, de acordo com a figura 7 e a figura 8.



Figura 7 - Empilhadeira elétrica



Figura 8 – Paleta

Quando os produtos recebidos forem conferidos, paletizados, armazenados e registrados no estoque, eles estão prontos para ser coletado, o que dá início a fase de processamento de pedidos.

9.3.2 Processamento de pedidos e embalagens

O processamento de pedido tem início na emissão do mapa de separação por rua, figura 9, onde está informado o número do carregamento, destino e os produtos a serem coletados com as suas devidas quantidades.

902 - Mapa separação por rua - versão: 23.04.48							11/11/2015 10:47:31	
Tipo relatório: Separação de produtos por rua							Página 1 de 1	
Carregamento: [REDACTED]			Separador: _____					
Destino: [REDACTED]			Box: _____					
Obs. Destino: _____								
Filial: 1								
Rua: 4								
Mod Num	Apt	Código	Descrição	Embalagem	Qtd.	Peso (Kg)	Volume (m³)	Obs.
1	55	4	981	BATERIA PANASONIC ALCALINA 12V	DISPLAY (10)	1 DP	0,00 kg	0,000 m³
1	60	1	2100	PILHA PANASONIC ALCALINA AAA C/4	CAIXA (48)	1 CX	0,00 kg	0,000 m³
1	60	2	982	PILHA PANASONIC ALCALINA D C/2	CAIXA (12)	1 CX	0,00 kg	0,000 m³
1	60	3	2103	PILHA PANASONIC ALCALINA AA C/4	CAIXA (48)	1 CX	0,00 kg	0,000 m³
1	60	4	2193	PILHA PANASONIC ALCALINA AA C/2	CAIXA (96)	2 CX	0,00 kg	0,000 m³
1	75	1	2099	PILHA PANASONIC ALCALINA AAA C/2	CAIXA (96)	3 CX	0,00 kg	0,000 m³
1	85	1	2125	PILHA PANASONIC ULTRA HYPER AAA C/4	CAIXA (100)	1 CX	0,00 kg	0,000 m³
1	85	2	947	PILHA PANASONIC SUPER HYPER AA C/4	CAIXA (80)	3 CX	0,00 kg	0,000 m³
Total da rua:		Itens listados: 8,00		Qtd. itens:	13	Peso: 0,00 kg	Volume: 0,000 m³	
Rua: 10								
Mod Num	Apt	Código	Descrição	Embalagem	Qtd.	Peso (Kg)	Volume (m³)	Obs.
1	1000	1	2485	TV 32 LED	UNIDADE (1)	1 UN	0,00 kg	0,000 m³
Total da rua:		Itens listados: 1,00		Qtd. itens:	1	Peso: 0,00 kg	Volume: 0,000 m³	
Total geral:		Itens listados: 9,00		Qtd. itens:	14,00	Peso: 0,00 kg	Volume: 0,000 m³	

Figura 9 – Mapa de separação por rua

Quando todos os produtos presentes no mapa de separação por rua forem coletados com o auxílio dos carros de separação, figura 10, eles são colocados nas

bancadas, figura 11, onde são ordenados em de maneira semelhante a que se encontra no mapa e conferidos, ao termino da conferência o responsável pela mesma identifica no mapa de separação a bancada na qual o pedido foi conferido, quem realizou a conferência e a hora que a mesma foi finalizada, além de corrigir os erros da coleta caso existam.



Figura 10 – Carro de separação



Figura 11 – Bancada

Após o término da conferencia na bancada e da correção dos erros da coleta a carga está liberada para a separação, neste processo é utilizado o espelho de pedido para embalagem, figura 12, que informa o número do carregamento, código do cliente, destino e os produtos que o mesmo comprou. Enquanto ocorre a

separação dos produtos por cliente o pedido é faturado para que o estoque seja atualizado, as notas fiscais criadas e o carregamento liberado para a entrega.

ESPELHO DE PEDIDO P/ EMBALAGEM						
Pedido:	[REDACTED]					Carregamento: 22100
Cliente:	[REDACTED]					
Endereço:	[REDACTED]					
Bairro:	[REDACTED]	Município:	[REDACTED]			
Praça:	[REDACTED]	Rota: 2	Seq. de entrega: 5			
Cód. Prod.	Descrição	Emb. Conv.	Qtde			Conf
981	BATERIA PANASONIC ALCALINA 12V - 6X10X1UN	DP	10	1	71,80	71,80 <input type="checkbox"/>
2193	PILHA PANASONIC ALCALINA AA C/2 - 96X2UN	CX	96	2	326,40	652,80 <input type="checkbox"/>
2103	PILHA PANASONIC ALCALINA AA C/4 - 48X4UN	CX	48	1	321,60	321,60 <input type="checkbox"/>
2099	PILHA PANASONIC ALCALINA AAA C/2 - 96X2UN	CX	96	2	435,84	871,68 <input type="checkbox"/>
2100	PILHA PANASONIC ALCALINA AAA C/4 - 48X4UN	CX	48	1	422,40	422,40 <input type="checkbox"/>
947	PILHA PANASONIC SUPER HYPER AA C/4 - 80X4UN	CX	80	2	211,20	422,40 <input type="checkbox"/>
2125	PILHA PANASONIC ULTRA HYPER AAA C/4 - 100X4UN	CX	100	1	443,00	443,00 <input type="checkbox"/>
					Número de itens:	10
					Valor total:	R\$ 3.205,68

Figura 12 – Espelho de pedido para embalagem

Sendo que os pedidos dos clientes normalmente são embalados em caixas de papelão que sobram da armazenagem, porém em alguns casos são utilizadas caixas plásticas pois elas facilitam a paletização, tanto as caixas de papelão quanto as plásticas recebem uma marcação informando o código do clientes, o volume de caixas que consta no pedido e uma nomenclatura que informa a rota de entrega, então o pedido é paletizado e transportado, com o auxílio das paleteiras, para o box de carregamento conforme a figura 13.



Figura 13 – Pedido paletizado e alocado no box de carregamento

Quando os paletes são alocados na doca de carregamento, eles são organizados por rota de entrega, por exemplo os pedidos da rota de Santa Maria ficam em um box de carregamento enquanto os da rota de Bagé ficam em outra, enquanto aguardam o carregamento nos veículos adequados a rota, a emissão das notas fiscais e o transporte.

9.3.3 Transporte

O transporte é realizado por uma frota própria da Dismaria que é composta por caminhões, másters, kombis e carros leves, conforme a figura 14, sendo que cada tipo de veículo possui uma finalidade específica.



Figura 14 – Caminhões e Kombis

Ao total a frota da Dismaria possui 10 veículos, os caminhões são utilizados para realizar as entregas nas rotas com maior número de destinos e mais afastadas da cidade de Santa Maria/RS; as Master's são utilizadas para realizar as maiores entregas na cidade de Santa Maria/RS e região; a Kombi atende a região central da cidade de Santa Maira/RS devido a sua mobilidade e facilidade de estacionamento. Os veículos leves por sua vez são utilizados pela área comercial da empresa.

9.3.4 Estrutura das rotas de entrega

A roteirização da empresa é construída baseada nas informações que os clientes fornecem no seu cadastro, onde o colaborador que realizou o cadastro

identifica a rota mais adequada, de acordo com o seu conhecimento, para cada cliente. Por exemplo: Quando possui a entrada de um novo cliente em Santa Maria/RS, de acordo com as informações que ele fornece o mesmo é adicionado na rota mais adequada ao seu endereço.

Dentro deste contexto as rotas de entregas da Dismaria são organizadas da seguinte maneira: primeiro é identificado o destino; depois é determinado a frequência de entrega; em seguida os dias da semana que os veículos realizam a entrega; e o nome da carga que é o código que identifica a rota.

Sendo assim, a definição das rotas é ordenada de acordo com o endereço dos clientes, o que a torna variável de acordo com os clientes que realizaram pedidos. Desta maneira quando as notas fiscais são liberadas, o motorista tem acesso aos endereços para a entrega, e ele mesmo efetua a construção da sua rota manualmente de acordo com o seu conhecimento da região. Fato este que pode ocasionar em uma rota de entrega com um maior percurso sem necessidade.

9.4 Proposta de roteirização das entregas

As rotas de entregas da Dismaria são construídas de forma manual o que pode ocasionar em um aumento de custo, principalmente relacionado com combustíveis, e do tempo das entregas. Desta maneira, buscou-se criar um método para roteirizar as entregas através do google *Mymaps*. Para isso, foi criada uma conta no sistema do google para empresa, onde todos os clientes da cidade de Santa Maria/RS foram cadastrados de maneira a criar o mapa que pode ser visualizado na figura 15.

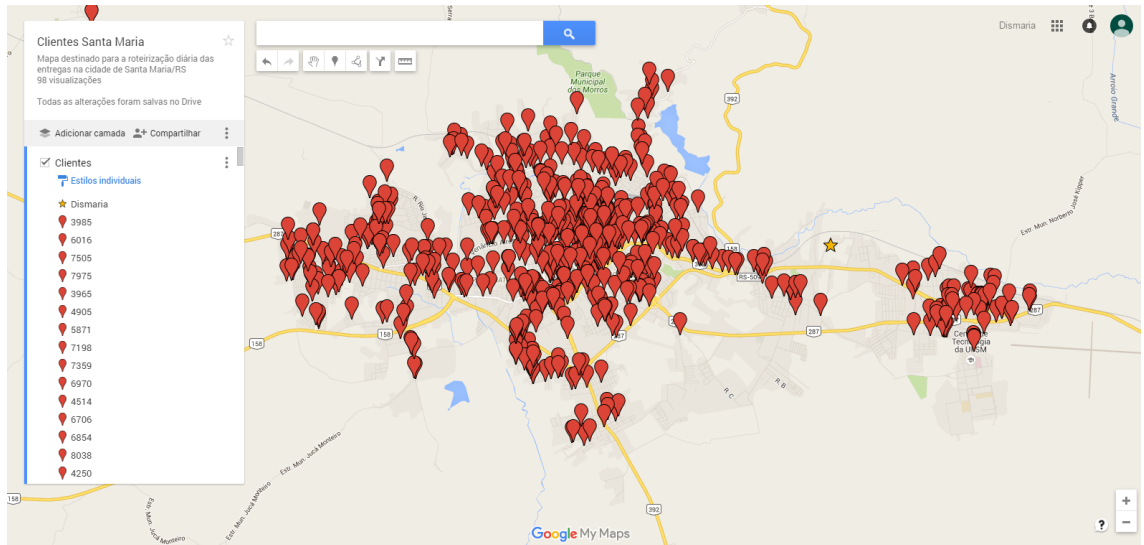


Figura 15 – Clientes identificados no *Mymaps*

Na figura 15, cada ponto vermelho representa um cliente diferente onde ele é identificado pelo código de cliente cadastrado na empresa. A estrela no mapa representa a localização geográfica da Dismaria.

Para criar a rota neste sistema é necessário a utilização das notas fiscais manualmente ordenadas em rota. O sistema ainda utiliza de características manuais, porém serve de base para facilitar a otimização das rotas.

Desta maneira a figura 16 representa uma rota criada manualmente pelo motorista representada no sistema.

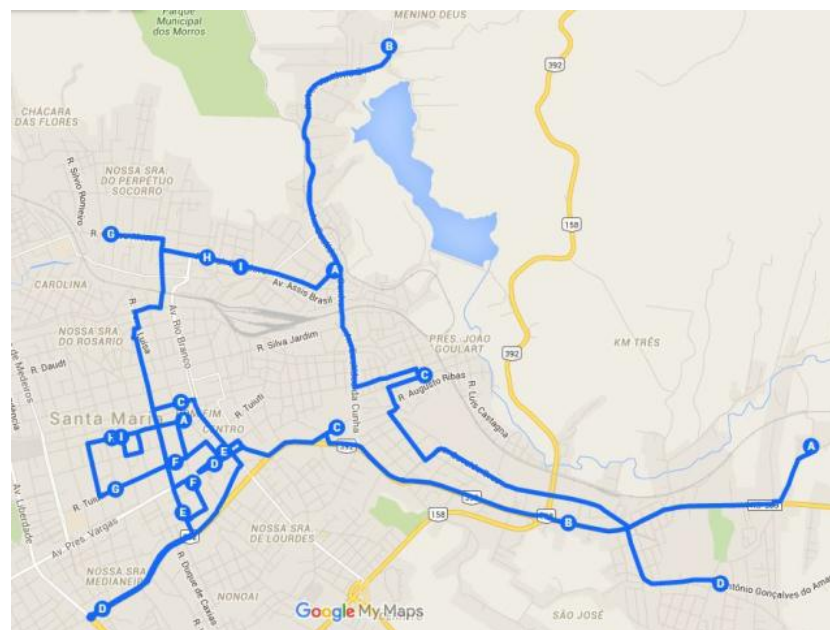


Figura 16 – Rota criada manualmente pelo motorista

A figura 16 indica uma rota criada pelo motorista de maneira totalmente manual, sem qualquer registro e auxílio tecnológico. Esta rota possui aproximadamente 35,9 quilômetros a serem percorridos durante as entregas.

Na figura 17 apresenta-se a mesma rota construída pelo motorista, porém com o auxílio tecnológico.

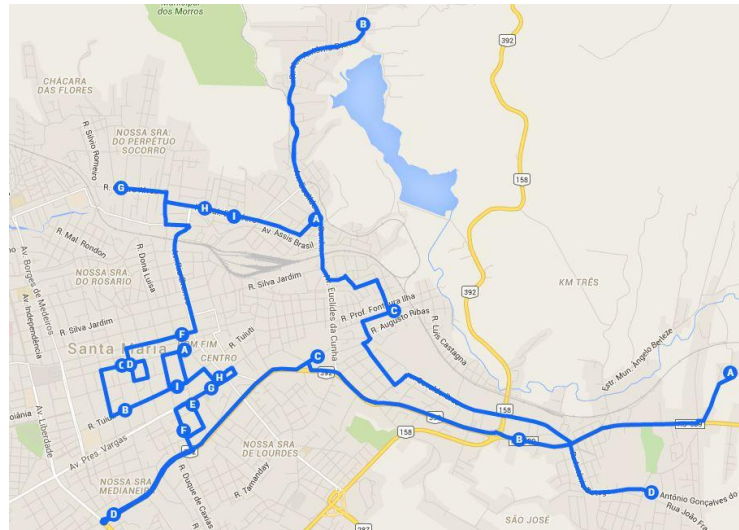


Figura 17 – Rota otimizada com o auxílio do sistema

Conforme se observa na figura 17, a rota possui os mesmos clientes abordados na figura 16, porém em uma ordem diferente, otimizada, já que esta rota de entrega possui aproximadamente 31,4 quilômetros a serem percorridos, 4,5 quilômetros a menos que a rota construída empiricamente pelo motorista.

Este sistema além de possibilitar a roteirização das entregas na cidade de Santa Maria/RS, ele também pode ser utilizado como *gps (global positioning system)* pelo motorista, através da aplicação para celular que o sistema possui. Assim o motorista receberia em seu celular a rota de entrega do dia já organizada e otimizada de maneira totalmente interativa onde ele pode identificar o código do cliente apenas clicando na letra no mapa, ele pode dividir a rota em diversas partes conforme demonstra as figuras 18, 19 e 20.

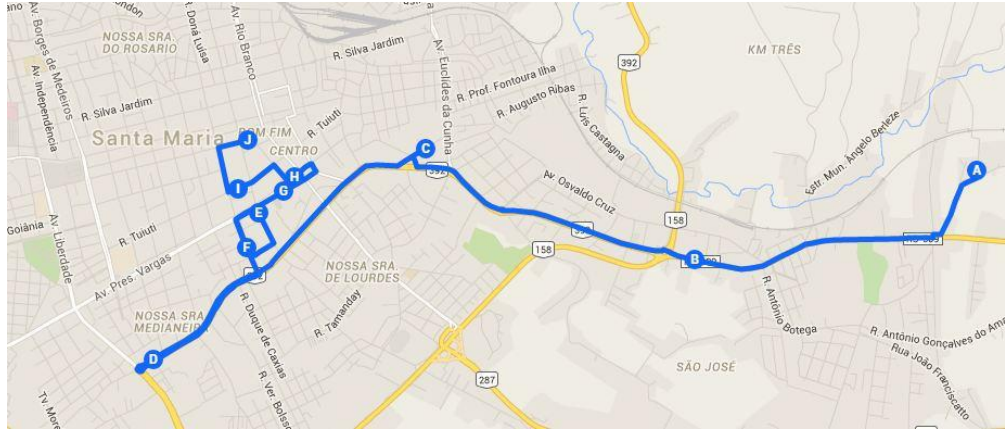


Figura 18 – Rota dividida em partes (parte 1)

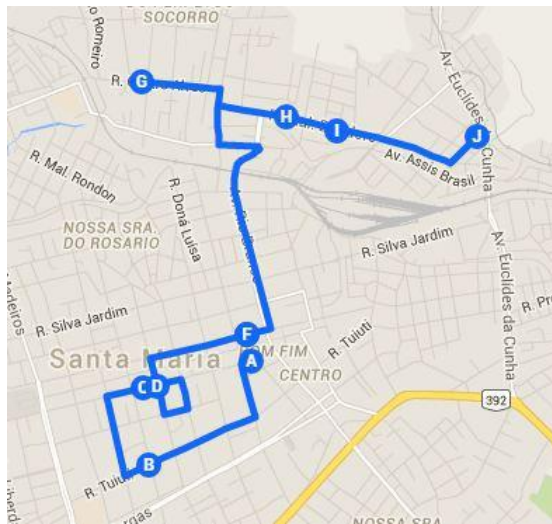


Figura 19 – Rota dividida em partes (parte 2)

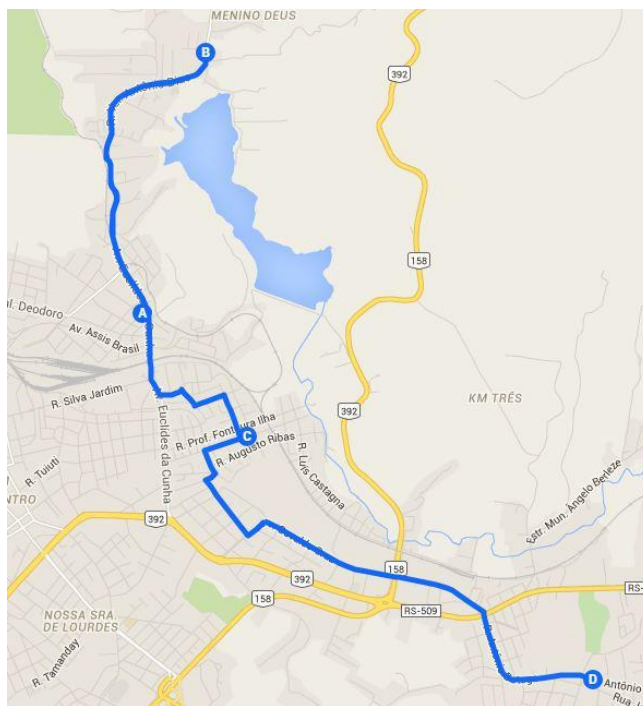


Figura 20 – Rota dividida em partes (parte 3)

Sendo que a união das figuras 18, 19 e 20 resultam na figura 17, está quebra da rota em diversas partes é feita sem que a rota original seja modificada, sendo assim é apenas uma ferramenta que o motorista pode utilizar para melhor visualizar a sua rota de entrega.

Considerando que este sistema de roteirização não possui custo monetário para a sua aquisição, ele se torna uma ferramenta adequada em qualquer organização que se utiliza do transporte de cargas em suas operações.

Neste sentido, ainda que o método desenvolvido apresente características manuais para ser operado, o único custo atribuído a este é o tempo necessário para construir e otimizar as rotas. Salienta-se que o tempo atribuído à construção da rota é variável, visto que não existe maneira errada de construir uma rota, pois ela pode ser caracterizada como um problema de raciocínio lógico de múltiplas soluções onde o diferencial entre cada solução estará atribuído ao tempo de construção, otimização, entrega e aos custos de transporte.

10 CONCLUSÃO

O trabalho de conclusão de curso é baseado na Dismaria Distribuidora Santa Maria LTDA, que atua no segmento de distribuição de produtos, com predominância alimentícia.

A utilização da Ontopsicológica na fundamentação do estudo, envolve um processo de autoconhecimento e formação pessoal, que é o escopo do método, é uma formação técnica e prática de saber fazer, de adquirir conhecimento na área específica de atuação. É por meio das experiências que o indivíduo é capaz de descobrir as próprias capacidades, o que gosta de fazer, para o que possui potencialidade e habilidade.

Abriram-se portas, evolui-se como líder e empreendedor. O estudo reforçou a ideia de que o indivíduo deve conhecer a si mesmo, saber administrar a si antes de saber administrar a própria função, empresa. Neste sentido, o administrador, o profissional que não construir bem a si mesmo, que não souber fazer bem as coisas para si, não saberá fazer para a empresa, para o outro. Envolve um processo de autoconhecimento para se tornar novamente conforme o próprio projeto de natureza.

Porém, para que este conhecimento de si mesmo seja possível, é necessário fazer metanoia, uma mudança radical do modo de pensar e agir, pois, conforme as descobertas feitas pela Ontopsicologia, o indivíduo não se conhece por ter sido educado e ter se desenvolvido em base a crenças e critérios externos não funcionais ao próprio crescimento, além de possuir um inconsciente, ou seja, uma parte de si que não conhece.

Fazendo-se uma análise aos princípios da empresa, evidencia-se que a ela posiciona-se em um cenário com negócios favoráveis, com a busca constante pelo crescimento e novos patamares. A empresa é familiar e enxuta, suas lideranças são engajadas e buscam melhorias para a equipe de trabalho, a fim de gerar vantagem competitiva.

A área de abrangência da Dismaria é ampla, com clientes dos mais diversos tipos de segmentos, o que oportuniza a empresa a agregar valor a seu serviço e portfólio de produtos. Partindo do pressuposto de que o cliente é seu maior bem, a empresa está atenta a seus anseios, desejos e necessidades, a fim de perpetuar uma relação sólida nos negócios.

A logística de distribuição corretamente estruturada tende a melhorar toda a operação de uma distribuidora de produtos, visto que o correto planejamento e controle da mesma podem aumentar à produtividade dos processos intrínsecos a distribuição de produtos.

Os processos logísticos estão organizados de maneira que os pedidos sejam coletados pela parte inicial da manhã para que as entregas sejam realizadas a partir das nove horas da manhã. Desta maneira a armazenagem está disposta de maneira a agilizar o processo de coleta, porém o que realmente define a produtividade da coleta, conferência e separação é a produtividade dos colaboradores que é diretamente influenciada pela sua motivação.

Destaca-se que o único controle sobre a produtividade é baseado no valor total dos produtos separados pelas bancadas. Como não há controle de produtividade na coleta de carregamentos se torna difícil a construção de um planejamento que possibilite a roteirização das entregas.

Desta forma, em que se encontra a estrutura dos processos logísticos da empresa a operação de um método de roteirização é atualmente inviável. Visto que, as cargas a serem entregues no dia raramente ficam completas no dia anterior o que atrasa a roteirização e otimização da rota pois novos clientes acabam entrando

neste processo. Além do fato que os motoristas estão sempre apressados para deixar a empresa e realizar suas entregas diárias e acabam carregando os veículos de qualquer maneira apenas deixando os volumes referentes a um cliente específico próximos um do outro.

A roteirização das entregas é algo muito importante para uma empresa que tem como principal operação a distribuição de produtos, visto que a roteirização possibilita que a empresa visualize métodos para reduzir seus custos através da otimização das rotas. Além de facilitar o trabalho dos motoristas, tal ferramenta também auxilia no treinamento de novos motoristas.

Porém o ideal seria que as cargas a serem entregues no dia fossem coletadas, conferidas, separadas e roteirizadas em um período anterior a sua entrega, desta maneira o motorista apenas teria que carregar o veículo. E como a rota já estaria desenhada se tornaria possível que as últimas entregas ficassem mais ao fundo do baú do veículo e as primeiras em um local mais acessível, facilitando e agilizando as entregas.

11 BIBLIOGRAFIA

- BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERNABEI, Pamela. **Psicologia Managerial**: o conhecimento que consente a escolha otimal. In: Psicologia Managerial. 2 ed. São Paulo: FOIL, 2007.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento de cadeia de suprimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- BOWERAOX, Donald J; CLOOS, David j.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald; CLOSS, Donald J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1ª ed. – 8ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operações. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KEEGAN, Warren j.; GREEN, Mark C. **Marketing Global**. Saraiva, São Paulo, 2013.
- KOTLER, Philip, e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing Management**. 14ª edição, New Jersey: Pearson Education, 2012.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.
- _____. **Manual de Ontopsicologia**. Restinga Seca: Ontopsicologica, 2010.
- _____. **Marketing para pequenos e médias empresas**. Psicologia da Organização. São Paulo: FOIL, 2009.
- _____. **Psicologia do Líder**. Restinga Seca: Ontopsicologica, 2008.

_____. **Introdução à Ontopsicologia para jovens.** Restinga Seca: Ontopsicologica, 2006.

_____. **Pedagogia Ontopsicologica.** Restinga Seca: Ontopsicologica, 2002.

_____. **Dicionário de Ontopsicologia.** São Paulo: Ontopsicologica, 2001.

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

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento métodos. Tradução: Daniel Grassi 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.