



Uniceub
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: LOGÍSTICA DE VENDAS

**A UTILIZAÇÃO DA LOGÍSTICA DE VENDAS NA SUBSECRETARIA DE EDIÇÕES
TÉCNICAS DO SENADO FEDERAL**

**DANIEL PIRES DE CASTRO
MATRÍCULA Nº 20401156**

PROFESSOR ORIENTADOR: DR. ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, junho de 2008.

DANIEL PIRES DE CASTRO

**A UTILIZAÇÃO DA LOGÍSTICA DE VENDAS NA SUBSECRETARIA DE EDIÇÕES
TÉCNICAS DO SENADO FEDERAL**

Monografia apresentada como requisito para
a conclusão do curso de Administração do
UnICEUB - Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador Dr. Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, junho de 2008.

DANIEL PIRES DE CASTRO

**A UTILIZAÇÃO DA LOGÍSTICA DE VENDAS NA SUBSECRETARIA DE EDIÇÕES
TÉCNICAS DO SENADO FEDERAL**

Monografia apresentada como requisito para
a conclusão do curso de Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alano Nogueira Matias
Orientador

Examinador

Examinador

Brasília/ DF, Junho, 2008

Dedico este trabalho a toda minha família, especialmente à minha mãe Nêze e ao meu pai Cleudson, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me dando a base necessária para guiar os vários caminhos da vida.

Agradeço,

A Deus, por estar sempre comigo e por me dar mais essa vitória.

A minha família, por me dar a oportunidade de estar sempre crescendo como pessoa.

A todos aqueles que sempre acreditaram na minha capacidade.

Ao professor e orientador Alano Nogueira, pela orientação e todo o ensino.

RESUMO

Este trabalho monográfico teve como inspiração para sua execução o valor que é dado ao serviço logístico no ano de 2008, além da exploração de sua utilização no serviço público como uma estratégia de contenção de gastos. A empresa escolhida para tal exploração foi a Subsecretaria de Edições Técnicas (SSETEC) do Senado Federal, por ser um Órgão Federal pertencente ao Poder Legislativo Brasileiro e atuar no ramo de vendas e distribuição de publicações, a âmbito nacional. Nessa monografia, buscou-se entender os caminhos logísticos traçados pela organização, e as principais características dos erros e acertos logísticos pertencentes ao seu local de atuação. Esta monografia teve como objetivo principal observar o controle dos gastos da SSETEC, já que a atividade logística é a principal atividade exercida por este para o cumprimento de suas atividades. O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso, por se tratar de um trabalho acadêmico com o fim de utilizar teorias apresentadas no curso de administração, para que sejam utilizadas de modo prático. No intuito de comparar as teorias neste mencionadas com o caso da Subsecretaria de Edições Técnicas, foi utilizado o método de abordagem dedutivo. Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se teorias abordadas por diversos autores, como Porter, Taboada, Lambim, Bertaglia, entre outros, além de um artigo encontrado em sites da internet. No intuito de melhor compreender os processos utilizados pela Subsecretaria de Edições Técnicas, o aluno participou de cada um deles, no período semanal de quatro horas diárias, de segunda a sexta feira. Essa atividade proporcionou a abertura por um maior interesse no que diz respeito à área de logística, a compreender suas dificuldades, e o motivo pelo qual não é simples de ser empregada na maneira mais eficiente possível dentro da organização. Através dos estudos, entrevista e comparações utilizados, foi concluído que, apesar do alto potencial existente para a realização dos processos logísticos na SSETEC, a realização destes é feita de modo ineficiente em diversos setores logísticos, como a armazenagem, distribuição, entre outros. Também foi constatado que, para uma melhor atuação logística da organização, se faz necessária uma reestruturação neste setor, além de reformas nas áreas físicas do armazém utilizado, a fim que de este se torne adequado para a realização das tarefas propostas com toda a eficiência possível.

Palavras-chave: Logística , armazenagem, distribuição, eficiência.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA.....	8
LOGÍSTICA DE VENDAS	8
1.1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 PROBLEMA	8
1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DA ÁREA	9
1.5 METODOLOGIA	9
1.5.1 Método de abordagem	10
1.5.2 Métodos de procedimento.....	10
1.5.3 Técnica de pesquisa	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	12
2.1 BREVE HISTÓRICO DE LOGÍSTICA.....	12
2.2 CONCEITOS DE LOGÍSTICA	15
2.2.1 Armazenagem	19
2.2.2 Distribuição.....	21
2.2.3 Os custos na logística	23
3 ESTUDO DE CASO	26
3.1 HISTÓRIA	26
3.2 ESTRUTURA / FUNCIONAMENTO	27
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
5 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A.....	38

1 INTRODUÇÃO

O crescimento de mercado declara uma “guerra” entre as concorrências em busca do mercado consumidor. Diversos fatores, que antes eram considerados fatores de diferenciação, atualmente (2008), passam a ser nada além do básico para a sobrevivência da organização. Por este motivo, a mesma deve se encaixar aos padrões que no séc. XXI são considerados básicos, como: qualidade de serviço, de atendimento, de produto, facilidade de pagamento, agilidade nos serviços dentre outros.

O consumidor está exigindo cada vez mais, e aqueles que desejam conquistá-los, têm a tarefa de utilizar-se da criatividade ao máximo, a fim de encontrar estratégias que podem ser usadas como um diferencial. Ainda na última década do Séc. XX, o preço era um dos fatores determinantes para a guerra de conquista entre organizações e seu público-alvo, porém, o mundo do séc. XXI quebrou esse paradigma, fazendo com que o custo se tornasse um dos pontos mais importantes para entrar na guerra da concorrência. Quem compra barato, vende o produto pelo valor que bem entende.

Um bom exemplo se encontra na “logística de vendas”, que começou realmente a receber um grande interesse no Brasil nos anos 90, foi uma das alternativas encontradas (redução de custos e maximização dos serviços), para diminuir tais custos, e hoje (2008), se tornou um dos fatores básicos para a sobrevivência das organizações no mercado.

Este trabalho foi realizado com a finalidade de melhor conhecer a situação da Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal (SSETEC) no que diz respeito à logística de vendas. Buscou analisar os aspectos logísticos, de modo à melhor conhecê-los, e entender a relação existente entre o controle logístico e a contenção de gastos, que lá poderia existir.

A SSETEC é uma divisão da Gráfica do Senado Federal, e tem por objetivo a distribuição, seja por venda ou doação, das publicações que são editadas por esta. Porém, pelo órgão sofrer diversos problemas relacionados à logística, no período caracterizado pela compra até a aquisição dos produtos, em diversos momentos essa aquisição pelo cliente se torna problemática.

Esta monografia é composta por cinco principais tópicos em sua realização, com o fim de organizar as idéias expostas. São os tópicos: A Introdução, tópico no

qual o tema é escolhido e os objetivos, problema, justificativa e metodologia são delimitadas; O Embasamento Teórico, no qual as teoria relacionadas à logística são apresentadas; O Estudo de Caso, no qual a Subsecretaria de Edições Técnicas é apresentada, é exposta a situação atual da organização; Análise e interpretação dos dados, tópico no qual é traçado um paralelo entre a teoria e a prática; e a conclusão, no qual são feitas as colocações pertinentes sobre o trabalho, e a conclusão alcançada é exposta.

1.1 Tema

Logística de Vendas

1.1.1 Delimitação do tema

Logística de vendas da Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal.

1.2 Objetivo Geral

Analisar o modelo de logística empresarial utilizado pela Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a. Observar os passos utilizados para a distribuição das publicações aos clientes da Subsecretaria de Edições Técnicas.
- b. Estudar os diversos processos no âmbito da logística.
- c. Pesquisar a opinião de funcionários a respeito da logística de vendas utilizada pela Subsecretaria de Edições Técnicas.

1.3 Problema

Qual a relação existente entre logística de vendas empresarial e a redução dos gastos?

1.4 Justificativa da escolha da área

As exigências de mercado levam o homem em sua organização, a sempre estar se superando de diversas formas. A procura por essa superação leva o homem a uma tendência de quebra de paradigmas constantes, fato que vem sendo ensinado, para que a adaptação a novos estilos de vida, a novas rotinas e a novos pensamentos seja mais rápida, e tenham um maior poder de aceitação.

A partir da década de 90, o ambiente de negócios brasileiro mudou. Essas mudanças impuseram que o modelo de gerenciamento empresarial, que era baseado na produtividade, sofresse uma quebra de paradigma, no qual se encontrava um novo modelo de gerenciamento empresarial baseado na competitividade. Foi neste momento que a organização encontrou uma nova maneira de se diferenciar de seus concorrentes e a operar, utilizando-se custos mais baixos. A logística de venda é uma ferramenta que começou a ser mais utilizada no Brasil na década de 90, e, considerada uma ferramenta que engloba um conjunto complexo de atividades, transformou-se uma ferramenta estratégica de grande diferencial às organizações. (TABOADA, 2002)

Este trabalho foi elaborado com a finalidade de analisar os aspectos logísticos da Subsecretaria de Edições Técnicas, visto que esta não possui nenhum funcionário com conhecimentos específicos na área, e nem maiores entendimentos para sanar dúvidas relacionadas a esse setor. Além disso, também exerce a finalidade de agregar maiores conhecimentos pertencentes à logística, que é uma área que, além de muito interessante, agrega um valor imensurável àqueles que a praticam com louvor. Conhecendo assim os seus processos, sua usabilidade e entendendo melhor o valor que ela exerce para o desenvolvimento das organizações.

1.5 Metodologia

De acordo com Lakatos (2001), a metodologia é a reunião das atividades sistemáticas e racionais que traçam o caminho a ser seguido, encontrando erros e auxiliando nas decisões, agindo assim com maior eficácia e eficiência nos setores de segurança e economia, de modo a atingir os objetivos.

Para a realização desta monografia foi utilizado o método de pesquisa exploratória com base em observação, e o método de levantamento de experiências. Cada processo foi observado e analisado, a fim de se destacar os principais problemas que levam ao aumento dos gastos na utilização e manuseio da logística de vendas da Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal. Também se utilizou a pesquisa Bibliográfica para levantar os conceitos teóricos e a pesquisa documental com a finalidade de colher os dados disponíveis da organização.

1.5.1 Método de abordagem

A metodologia de abordagem utilizada para a realização desta monografia foi o método da dedução, com o fim de comparar os conceitos estudados com a prática encontrada na SSETEC. De acordo com Lakatos (2001), esse método é um processo mental por meio do qual, partindo de dados gerais, satisfatoriamente constatados, se constatam como “a conclusão deve ser verdadeira” para dados particulares.

1.5.2 Métodos de procedimento

A metodologia de processos utilizada para a realização desta monografia foi o método de estudo de caso, no qual foi traçado um paralelo entre a prática e a teoria colhida nos estudos bibliográficos. Jung (2004) se dirige ao estudo de caso como um procedimento que pesquisa um fenômeno dentro de um contexto local e real, apropriado para quando os limites entre o elemento e seu contexto não estão definidos com clareza.

1.5.3 Técnica de pesquisa

Para a realização da parte prática de coleta de dados, na realização desta monografia foi utilizada a técnica de documentação indireta que abrange a pesquisa documental e a bibliográfica. Foi utilizada também a entrevista padronizada com os funcionários da SSETEC, realizada dia 14 de abril de 2008, que é um modelo onde

aquele que a pratica utiliza um roteiro pré-estabelecido sendo guiado por um formulário, com perguntas já determinadas (Lakatos, 2001).

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Breve Histórico de Logística

A logística de acordo com Novaes (2004), teve sua origem praticamente no período da Segunda Guerra Mundial, tendo um importante papel na realização de estratégias militares. Quando os generais manejavam suas tropas, necessitavam que uma equipe, composta por víveres, equipamentos, munição e socorro médico, entrassem em cena no momento certo, servindo de equipe de apoio aos guerrilheiros.

Ching (2001) reforça a idéia de que o conceito de logística surgiu na década de 40, quando foi utilizado pelas forças-armadas norte-americanas, e era relacionado com o processo de aquisição e fornecimento de materiais no período da Segunda Guerra Mundial.

Novaes (2004) divide o processo de evolução da logística em quatro fases, caracterizando-as pelos fatos mais marcantes de cada período, caracterizando-as em atuação segmentada, integração rígida, Integração flexível e integração estratégica.

Já Ching (2001) por sua vez, divide os quatro processos logísticos em quatro fases, porém, distinguindo-as por seus anos característicos.

A primeira fase da evolução logística é caracterizada por Novaes (2004), como sendo a atuação segmentada, fase na qual era característica a utilização dos estoques como os elementos-chaves para o balanceamento da cadeia de suprimentos, e onde a racionalização dos estoques passa a ser um fator competitivo essencial para as organizações que participavam da cadeia de suprimentos, com o objetivo de reduzir diversos custos financeiros agregados ao valor dos produtos.

Já de acordo com Ching (2001) a primeira fase da logística foi caracterizada pelo período antes de 1950, pela descentralização do controle de alguns processos logísticos como transporte, estoque e processamento de pedidos, sendo o controle desses divididos por várias áreas como: marketing, finanças e gerência de produção. A mesma também é identificada pela natureza da distribuição física e a forma como ela discordava da criação de demanda no marketing, através do surgimento de pioneiros;

A primeira fase da logística então, foi marcada por um período no qual o controle dos processos logísticos era efetuado de modo descentralizado, participando desse controle áreas como a de marketing, finanças e gerência de produção. Também foi característico desse período o controle de estoque como elemento central para se balancear a cadeia de suprimentos, além do início da racionalização dos estoques, com o fim da redução dos custos.

Novaes (2004) caracteriza a segunda fase da evolução logística como integração rígida. Era caracterizada pelo aumento na diversificação e oferta de produtos e por um maior processo de racionalização, com ideais de otimização de atividades e planejamento da produção. Este planejamento era voltado apenas para o setor de fabricação, onde era gerado o indesejável estoque excessivo. Torna-se necessário a partir de então a ampliação desse planejamento para outros setores, como o de fornecedores e clientes, para que gere informações essenciais para o total controle da produção, impedindo desta forma a geração de um estoque desnecessário. Apesar da busca inicial pela racionalização, esse modelo gerava uma inflexibilidade muito grande, não permitindo a correção dinâmica do planejamento com o passar do tempo;

Ching (2001) concorda com as colocações de Novaes, caracterizando a mesma fase pelo período entre 1950-1970, marcado pelo maior interesse na área logística com a busca pela redução dos custos, pelo surgimento dos computadores no mundo dos negócios, auxiliando no controle da logística e pelas alterações nos padrões de demanda do consumidor, que começavam a procurar maior variedade de produtos, tendo como conseqüência o aumento da oferta de produtos e suas despadronizações.

A segunda fase da evolução é caracterizada pelos autores como sendo uma fase na qual a demanda começa a exigir mais dos produtos consumidos, o que gera um aumento na variedade dos produtos, começando-se a criar diferentes produtos e produtos de cores variadas. Também é característico desta fase um maior processo de racionalização, utilizando-se do setor de informática que adentrava no mundo dos negócios no mesmo período.

Integração flexível é considerada por Novaes(2004) como sendo a terceira fase da evolução Logística, caracterizada pela preocupação com a satisfação do cliente, pela busca à redução dos estoques e pelo surgimento do intercâmbio de informações de modo eletrônico. O EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), causava

a agilização da cadeia de suprimentos, flexibilizava os processos de programação, além de interligar cada elemento da cadeia, se adaptava instantaneamente às necessidades desse processo à medida que fosse preciso.

Ching (2001) caracteriza a mesma fase pelo período entre 1970 e 1990, marcada pelo início da flexibilidade dos sistemas de produção, permitindo o atendimento às necessidades emergentes de maior variedade de produtos e também pela grande contribuição dos sistemas logísticos gerados pelo desenvolvimento da informática e pela explosão da TI;

A terceira fase da evolução da logística foi marcada, de acordo com os autores, por uma integração entre os elementos da cadeia de suprimentos, decorrente da evolução das tecnologias e da TI, o que tornava o serviço mais ágil, atendendo e melhorando às necessidades do andamento dessa cadeia.

E como último período do processo de evolução, Novaes (2004) caracteriza como integração estratégica, marcada pela utilização da logística de forma estratégica, tendo como ênfase uma maior preocupação em satisfazer o consumidor final, formando grupos de parcerias entre fornecedores e clientes ao longo do ciclo logístico, dotada de uma maior abertura entre os parceiros, possibilitando o acesso mútuo às informações operacionais e estratégicas. Outro item da integração estratégica eram os “maiores esforços”, que tinham o fim de acrescentar maior valor ao consumidor final, eliminar desperdícios, reduzir os custos e aumentar a eficiência de cada processo.

Já Ching (2001) caracteriza como o período pós-1990, no qual conclui a evolução do conceito logístico, onde ele começa a ser entendido como a interligação entre a administração de materiais com a administração física.

A quarta fase da evolução foi marcada pelo início da utilização da logística de forma estratégica, no qual ela toma seu conceito final, e tem uma maior preocupação com a satisfação do consumidor final, aumentando a eficiência da cadeia, eliminando desperdícios e agregando valor ao produto a medida do possível.

A logística foi conquistando mercado à medida que as organizações começavam a perceber que os custos gerados por ela não eram nada, quando bem administrados, mediante os lucros advindos de sua gestão. A logística, que antigamente era utilizada por militares, a fim de conquistar suas estratégias, no SÉC. XXI se tornou uma ferramenta diferenciada, que busca atingir o potencial total da organização no que diz respeito à produção, administração e distribuição de

materiais, visando sempre o ideal de redução dos custos, e aumento dos valores agregados aos produtos. A logística passou por quatro fases de desenvolvimento, e é uma ferramenta que se encontra em constante evolução, pois a flexibilidade do mercado e sua exploração contínua, causam mudanças e quebras de paradigmas constantes, afetando sempre o modo evolutivo de diversas ferramentas administrativas.

2.2 Conceitos de Logística

O crescimento da utilização e os aprimoramentos da logística ocasionaram uma evolução significativa em seu conceito ao longo de sua evolução histórica, sua usuabilidade vem sendo adaptada às organizações, e se tornou um diferencial competitivo para milhares de empresas que a utilizam. Ainda na década de 90, o termo logística era associado ou confundido com a distribuição do produto, porém, o crescimento do mercado proporcionou o desenvolvimento do termo, tornando-o uma estratégia de grande importância para o crescimento de organizações, sendo considerado como um dos grandes diferenciais estratégicos a partir da década de 90.

Taboada (2002) diz que a Logística surgiu no Brasil na década de 90, sendo utilizada como uma nova estratégia para que as organizações consigam ganhos originados pela capacidade de se distinguir da concorrência e atuar no mercado, trabalhando a baixos custos.

De acordo com Lucena (2008), o Brasil é um país repleto de dificuldades para se trabalhar com a Logística, devido às péssimas condições em que o país se encontra com relação a infra-estrutura, transporte e aos altos custos em geral.

De acordo com Novaes (2004), existem diversas empresas no Brasil que ainda hoje (2008), continuam trabalhando na primeira fase da logística, ou seja, controlando suas operações por meio de estoque e tendo seus setores trabalhando de forma isolada.

Essas informações levantam a conclusão de que a utilização da logística, além de ser uma ferramenta estratégica de difícil dominância, proporciona um grande diferencial entre organizações, e continua até o presente momento passando por um processo complexo de implementação no Brasil e no mundo. A evolução da logística se encontra mais expressiva em países desenvolvidos, no qual tem a

economia mais desenvolvida, custos com transportes e armazenagem mais acessíveis e impostos reduzidos.

O diferencial logístico mencionado anteriormente, advindo da utilização da logística é conceituado pelo *Council of Logistics Management* (Conselho de Administração da Logística) *norte-americano* (*Apud* Novaes, 2004) como um instrumento administrativo no qual o controle, a implementação e o planejamento estão inseridos, de modo eficaz e eficiente do fluxo de armazenagem de produtos, bem como todos os serviços de informações ligados a ele, dando maior confiabilidade, desde a compra até o consumo pelo cliente, buscando atender aos pré-requisitos buscados pelo consumidor.

Já Christopher (*Apud* Hoek, 2003, p.28), conceitua logística como sendo:

Gestão estratégica da obtenção, movimentação e armazenagem dos estoques de materiais, peças e produtos acabados e os respectivos fluxos de informações ao longo da organização e de seus canais de marketing de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas por meio da realização de pedidos de compra de maneira eficaz em termos de custo.

Christopher (1998), reforça ainda a idéia de que a logística pode proporcionar àquele que a utiliza uma vantagem competitiva: superioridade diante os concorrentes.

Heskett (*Apud* Ballou, 1993) introduz a idéia de que a logística de serviços ao cliente é considerada para muitos clientes como sendo a rapidez e a confiabilidade da disponibilização dos itens encomendados.

Gomes (2004) afirma que a logística permite o aumento da eficiência e, logo, dos lucros por intermédio da redução dos custos de distribuição.

A partir das colocações desses autores, conclui-se que a logística é um processo de vasta importância para as organizações no que diz respeito à vantagem competitiva, e compreende uma estratégia que tem por fim todos os procedimentos relativos ao gerenciamento da aquisição de produtos pelo cliente, de modo a ter uma maior eficiência em cada processo, desde a compra, cobrindo todo o processo de manejo do produto, até o destino final (consumo), de modo a garantir uma maior lucratividade com a redução máxima dos custos e buscando sempre atingir os requisitos do consumidor e conquistar sua confiança.

E como afirma Kyj e Kyj (*Apud* Ballou, 1993), no momento em que os serviços ao cliente são empregados de forma eficaz, estes formam uma variável importante,

que podem repercutir no movimento de demanda e na conservação da fidelidade dos clientes.

Essa vantagem competitiva proporcionada pela logística é caracterizada por Lambim (2000) como uma união entre várias características de um produto ou marca, que os tornam melhores diante dos concorrentes imediatos.

E estas características, de acordo com Porter (1985), somente são obtidas quando a organização tem habilidades o suficiente de modo a oferecer algo além do esperado ao cliente, algo considerado “superior ao valor do produto”.

Hoek (2004) diz que a maior vantagem competitiva oferecida pela logística é dispor de um produto no mercado por um custo mais baixo que os concorrentes. De acordo com Slack (*Apud* Hoek, 2004), existem ainda cinco maneiras de competir por meio da logística. São elas: qualidade, que de acordo com Wickens (*Apud* Hoek, 2004) é o compromisso que a organização como um todo deve ter com produtos com zero defeito é absoluto; a velocidade, que de acordo com Hoek (2004) é o tempo de espera existente entre o pedido do produto e a chegada ao seu destino final; a tempestividade, que de acordo com Hoek (2004) mede o sucesso da organização em cumprir com o compromisso de entrega do produto; a flexibilidade, que de acordo com Hoek (2004) é dividida em quatro subgrupos, sendo eles: do produto, que mede a rapidez necessária para o lançamento de outro produto no mercado; do mix, que mede o tempo que leva para trocar determinadas variedades entre diferentes produtos; do volume, que mede o tempo em que se leva para responder às variações da demanda; da entrega, que mede a capacidade de entrega, considerando sua oscilação. Do custo, que de acordo com Hoek (2004) deve-se competir com base nos preços baixos, resultantes da redução dos custos.

A vantagem competitiva a que a logística é comparada então, de acordo com as teorias mencionadas, pode existir em cinco níveis diferentes, e tem o objetivo de oferecer ao cliente um “valor superior” ao esperado, valor que seus concorrentes não oferecem com a mesma proporção e tem o poder de surpreender o cliente ou até mesmo fidelizá-lo, sempre se utilizando da estratégia de redução contínua dos custos.

A rede de suprimentos, ferramenta integrante, e que agrega grande valor à logística, pode ser definida por Zheng (*Apud* Hoek, 2004), como um conjunto de organizações vinculadas com o objetivo de fornecer bens e serviços aos clientes finais da demanda.

Já Novaes (2004), caracteriza essa cadeia de suprimentos como sendo todo o caminho em que o produto se estende, desde a matéria-prima, passando pelas fabricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e finalmente alcançando o consumidor por meio dos varejistas.

Para Bertaglia (2003, p.4), essa cadeia corresponde ao “[...]conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar e para a data que os clientes e consumidores desejam” e tem o objetivo principal de que os produtos, em suas quantidades certas, estejam preparados para serem vendidos no momento certo, de modo a considerar o menor custo possível. Também de acordo com Bertaglia (2003, p.09), “a boa administração dessa cadeia pode representar uma vantagem competitiva em termos de serviço, redução de custos e velocidade de resposta às necessidades do mercado.”

Levi (2003) diz que a gestão dessa cadeia de suprimentos caracteriza-se pelo conjunto de abordagens empregadas com o fim de que fabricantes, fornecedores, armazéns e depósitos interajam de modo eficiente, de forma a produzir e distribuir a mercadoria na quantidade, localização e tempo adequados, tendo por conseqüência a diminuição dos custos do sistema, ao mesmo momento em que alcança o grau de serviço demandado.

A integração característica da rede de suprimentos é talvez o fator principal que leva a redução de custos à rede logística, sendo um fator que exige grande atenção dos seus gestores para o sucesso da rede.

A gestão da cadeia logística pode ser então caracterizada como sendo tão importante e complexo quanto a própria logística, uma vez que ela prima pela integração das cadeias dos processos industriais e comerciais, visando a diminuição dos custos, podendo ser assim considerada como o processo mais importante da logística e determinante para se saber o grau de redução dos custos conseguido para o reabastecimento da cadeia logística e a máxima agregação de valor ao produto destinada ao consumidor final.

Para Novaes (2004, p. 40), Supply Chain Management (SCM) ou a Gestão da Cadeia de Suprimentos é um tipo de operação logística, sendo conceituada como sendo “a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.”

2.2.1 Armazenagem

A armazenagem é uma ferramenta indispensável para o processo logístico. Atividade na década de 80 ainda era considerada como sendo somente o ato de guardar os produtos, controlada apenas pelos almoxarifes, atualmente (Séc.XXI) considera-se que tem o papel de aumentar a eficiência da movimentação das mercadorias, além de compreender diversas atividades que tem o fim de facilitar os demais processos logísticos que por esse são englobados, e ajudar a reduzir os custos, se for bem administrada.

A armazenagem de mercadorias, de acordo com Ballou (1993), é uma atividade logística que, grande parte das vezes, é exercida em um local fixo, e é utilizado para coordenar a oferta e a demanda de melhor forma, com o objetivo de diminuir os custos totais.

Ballou (1993) afirma também que os custos relacionados à armazenagem e manuseio de mercadorias alcançam 12 a 40% das despesas logísticas de uma organização, porém, que esses custos são justificáveis, já que podem ser compensados com custos de transporte e de produção.

Francischini (2002) concorda com a colocação anterior, e acrescenta que os custos de armazenagem são os que mais oneram a organização em sua lucratividade.

De acordo com Viana (2000), o objetivo da armazenagem é que proporcione a utilização do espaço nas três dimensões, de maneira estratégica, na forma mais eficiente quanto possível, de modo a facilitar a movimentação dos suprimentos, desde o recebimento dos produtos até seu encaminhamento à expedição.

Viana (2000) pressupõe então que o objetivo da armazenagem está intimamente ligado com o *layout* nela utilizado. A disposição do estoque, das pessoas e do equipamento é muito importante para se decidir o grau de eficiência que está sendo empregada em sua utilização, na disposição e escolha do layout utilizado.

De acordo com os autores mencionados, a armazenagem tem por objetivo facilitar a movimentação dos materiais dispostos, utilizando-a de maneira estratégica e com a maior eficiência possível, organizando os produtos da melhor maneira

possível, para que sua movimentação ocorra da maneira mais eficaz, sempre que necessário.

Ballou (1993) relaciona quatro razões básicas para a utilização da armazenagem de produtos, são elas: a redução dos custos de transporte e produção; a coordenação de suprimentos e demanda, através da coordenação que é feita do nível de estoque relativa à quantidade demandada; necessidades de produção, que compreende a utilização do estoque para “segurar” a mercadoria até a sua venda e considerações de marketing, agregando valor ao produto através de entregas mais rápidas.

A armazenagem presta algumas funções principais de serviço ao usuário, como o abrigo de produtos, que compreende a proteção dos estoques, além de sua manutenção, rotação, reparos, entre outros serviços associados. A transferência e transbordo, que compreende a destinação de um grande lote, a fim de minimizar o custo unitário de envio, e agrupamento, onde produtos são agrupados por linhas de produto dentro do armazém conforme os pedidos realizados. (BALLOU, 1993)

De acordo com Viana (2000), ao se otimizar o espaço físico, obtém-se a máxima utilização do espaço (ocupação do espaço); efetiva utilização dos recursos disponíveis(mão de obra, equipamentos); pronto acesso a todos os itens(seletividade); máxima proteção aos itens estocados; boa organização e a satisfação das necessidades dos clientes.

É importante a otimização do espaço físico por conta do controle que se tem diante do estoque utilizado e sua organização. Quando o espaço físico é corretamente utilizado , a equipe tem uma melhor organização do armazém, o que proporciona melhores disposições para a efetuação do trabalho a ser realizado.

Viana (2000) afirma ainda que o sucesso na realização da armazenagem depende muito da qualidade do *layout* utilizado, que é, de acordo com Viana (2000), a disposição espacial de como os produtos, pessoas e equipamentos são encontrados no interior do armazém. O *layout* determina a facilidade de acesso aos materiais, os modelos de fluxo materiais, os locais de áreas obstruídas, a eficiência da mão de obra e a segurança do pessoal. O autor afirma ainda que o *layout* de um armazém deve seguir os seguintes objetivos: assegurar a máxima utilização do espaço físico, buscar a eficiência na movimentação de materiais, propiciar a estocagem mais econômica e tornar o armazém um modelo de boa organização.

Já de acordo com Francischini (2002), a implantação do *layout* é a primeira medida a ser tomada no depósito, pois estará presente em todas as fases da logística, devendo ser modificado ao longo dos anos, de acordo com características de modificação de produto, demanda, redução nos custos, produtos entrantes, entre outros.

Sendo assim o *layout* de um depósito deve ser selecionado considerando-se todas as variáveis que são utilizadas por ele como a demanda, os produtos, tecnologias utilizadas, entre outros.

Ainda de acordo com Viana (2000) o *layout* deve ser planejado de forma em que as mercadorias mais demandadas sejam dispostas nas imediações da saída, com a finalidade de facilitar seu manuseio e os corredores deverão facilitar o acesso às mercadorias. Sua largura deve ser definida através dos equipamentos de manuseio dos materiais. Ele ainda afirma que o local de expedição ou embarque de mercadorias deve ser projetado para facilitar as operações de manuseio, carga e descarga”

O *layout* é um dos principais fatores para que se obtenha o sucesso no ato da armazenagem. O posicionamento dos materiais no armazém é o que irá designar a facilidade de acesso aos produtos, à comodidade ao transitar no local e à organização, caracterizando então o grau de dificuldade em se encontrar os materiais dispostos no local. Os produtos devem ser organizados à disposição nos armazéns de forma racional, para que sua comercialização ocorra de forma mais prática.

2.2.2 Distribuição

Em meados da década de 1990, o conceito de logística era ainda confundido com o de distribuição física, sendo limitado a uma de suas importantes fases da cadeia de suprimentos. Porém, com o tempo ambos os conceitos sofreram evoluções, e obtiveram características próprias, tendo um importante papel no desenvolvimento de vários processos dentro das organizações.

A Distribuição Física é outro fator importante que integra a cadeia Logística, e de acordo com Bertaglia (2003) é um processo que está relacionado à

movimentação de materiais desde um ponto de produção ou armazenagem até o seu destino final (cliente).

De acordo com Ballou (1993, p. 40):

Distribuição Física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços do custo logístico.

De acordo com Novaes (2004) a distribuição tem por objetivo transportar os produtos desejados, aos locais certos, em um dado momento, com o nível de serviço almejado e agindo ao menor custo quanto possível.

Bertaglia (2003) também ressalta que essa distribuição física está relacionada com a movimentação física de materiais, envolvendo atividades internas e externas às organizações, e se divide em três fases, sendo elas: o recebimento, que é quando o veículo é aceito para descarregar um produto em um destino pré-determinado e o momento do recebimento do produto; armazenagem, fase na qual o produto é armazenado em algum local específico e a expedição, a última fase, que consiste em enviar o produto a um determinado local com o intuito de atender à demanda.

A logística de distribuição é responsável também por garantir que a entrega dos produtos seja efetuada no momento desejado, de maneira complexa e precisa (CHING,2001).

De acordo com os autores, armazenagem está relacionada com a movimentação física dos materiais de modo interno e externo às organizações, e tem o objetivo de transportar os materiais com a maior eficiência e eficácia quanto possível, a fim de atender às expectativas da demanda.

Além de compreender os fatores anteriormente relacionados, a distribuição física de materiais também corresponde, de acordo com Bertaglia (2003, p.30) à “[...]função de controle de estoque, manuseio de materiais ou produtos, transporte, armazenagem, administração de pedidos, análises de locais e redes de distribuição, além também da devolução do produto pelo cliente”.

Os canais de distribuição são considerados por Stern (Apud Novaes, 2004) como o vínculo entre empresas interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto disponível para a utilização ou consumação.

O processo de distribuição é considerado no Séc. XXI um dos processos da logística no qual se pode obter uma potencial redução nos custos, considerando-se que antigamente era um dos processos que agregava maior valor aos produtos envolvidos. Além de um fator que pode determinar a escolha ou a fidelidade do cliente ao seu fornecedor, ou ainda sua rejeição, considerando a qualidade existente no serviço, como a confiabilidade e rapidez de entrega dos produtos solicitados.

2.2.3 Os custos na logística

A logística é uma das principais ferramentas estratégicas utilizadas com o fim de minimizar os custos organizacionais utilizando da maior eficiência dos processos.

De acordo com Gomes (2004), a partir da logística a organização obtém o aumento da eficiência em cada processo, que tem por consequência a elevação dos lucros, através da diminuição dos custos.

A logística tem o papel de aumentar a eficiência de cada processo, desde o pedido pelo cliente, até o recebimento do produto, primando pela redução máxima nos custos e pela máxima elevação dos lucros em cada processo.

Para Dias (1985) o custo pode ser entendido como sendo quanto o fornecedor desembolsa para produzir o seu produto: o somatório dos esforços aplicados para produzir um material.

Na logística este conceito pode ser entendido como sendo o somatório dos esforços aplicados na execução de cada processo logístico como a aquisição, distribuição e a armazenagem por exemplo.

De acordo com Hoek (2003, p.93) é de extrema importância analisar os custos de maneiras diferentes a fim de “[...]obter melhores informações sobre nossa base de custos a fim de que possamos gerenciar o negócio de uma maneira melhor”.

De acordo com Dias (1985) pelo fato do termo “custo” obter um conceito muito amplo e ser aplicado de diferentes maneiras, passou-se a usar o termo também em expressões mais específicas como: custo de reposição, custo de fabricação, custo variável, custo de distribuição, entre muitos outros.

Hoek (2003) diz que o custo logístico pode ser analisado de acordo com o volume de atividades sobre eles, sendo caracterizado como: custos fixos, que são os

que não se alteram à medida em que o volume de atividades se altera; e os custos variáveis, que são os que se alteram de forma direta às mudanças do volume de atividades.

O custo de estoque pode ser desmembrado por Francischine (2002) em quatro níveis diferentes, sendo eles: o custo de aquisição ou fabricação; custo de armazenagem; custo de pedido e o custo de falta.

Os custos podem ser divididos ainda, de acordo com Hoek (2003), em custos diretos, que são aqueles que podem ser associados diretamente a produtos específicos, e custos indiretos, que são os custos não relacionados diretamente ao produto.

Como a produção se elevou por meio da utilização desses processos logísticos, logo as organizações começaram a ter problemas relacionados à armazenagem dos produtos, pois com a baixa no preço da fabricação dos materiais e com o aumento na demanda, começaram a surgir problemas relacionados ao custo de armazenagem dos materiais, que se encontrava bastante elevado. (Dias, 1985).

De acordo com Dias (1985) o custo de armazenagem é proporcional ao estoque médio, quanto maior for o estoque, maior será o custo para administração deste.

O custo de armazenagem é o que mais vem sendo trabalhado no sentido de sua redução, pois engloba uma série de procedimentos, com uma complexidade maior de mensuração dos custos pertencentes a este setor.

Impulsionado pela Segunda Guerra Mundial, o custo de fabricação sofreu uma redução, proveniente do avanço tecnológico da época, o que gerou um aumento considerável dos estoques, causando assim uma grande preocupação no que diz respeito ao custo relativo a este setor, que vem sendo trabalhado até os dias atuais (2008).

A armazenagem engloba diversos tipos de custos, como os de estocagem, manutenção, mão-de-obra, seguro, obsolescência, entre outras despesas diversas, que é o que torna este um complexo setor logístico quando se diz respeito à redução dos custos.

Francischine (2002) relata que o custo de falta é um dos que pode trazer às organizações maiores problemas, pois estes são difíceis de ser calculados pelo fato de envolverem uma série de estimativas, rateios e valores intangíveis.

Adicionando maiores valores à colocação anterior, Dias (1985) relata que os custos de falta não podem ser calculados com grande precisão, devido à variedade de fatores causadores destes, porém sabe-se que esse tipo de custo ocorre quando um pedido atrasa ou não pode ser entregue pelo fornecedor.

Dias (1985) diz que somente quando o lucro real de fabricação de um produto é conhecido é que podemos identificar o lucro real deste.

A constante guerra pela agregação de maiores lucros aos produtos vendidos levam as organizações a encontrar diversas maneiras estratégicas a fim de derrubar a concorrência. A redução dos custos, juntamente com a utilização de uma maior eficiência nos processos de venda e aquisição, é o que determina uma logística como uma vantagem competitiva.

3 ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso desta monografia, foi utilizado o caso da Subsecretaria de Edições Técnicas do Senado Federal. A escolha da organização foi feita devido ao interesse pela utilização da Logística pelo serviço público, a fim de verificar sua usuabilidade, e a comparar a utilização da logística à contenção de gastos públicos desnecessários.

3.1 História

Histórico do Senado Federal

A) Estrutura e Funções da Comissão Diretora

O Senado Federal dispõe de uma estrutura logística, indispensável ao desempenho de suas missões constitucionais. Os senadores têm mandato de oito anos, mas a cada dois anos o plenário elege um novo Presidente (que passa a ser, também, Presidente do Congresso Nacional), dois Vice-Presidentes, quatro Secretários e quatro Suplentes. Esta é a Comissão Diretora, à qual, entre outras funções, compete dirigir as sessões no plenário, que é a instância hierarquicamente superior, além de comandar todo o complexo administrativo, gerenciado pelo Primeiro-Secretário. O Presidente, nos compromissos oficiais, é assistido pelo Cerimonial e pela Coordenação de Relações Públicas. As engrenagens que mantêm em funcionamento o Senado Federal são dirigidas a partir dos órgãos de assessoramento superior, que dá o suporte à atividade fim da Casa, cujo mister é legislar, e da Diretoria-Geral, que dá o suporte administrativo e operacional, junto com os órgãos supervisionados. O todo resulta numa estrutura bastante complexa. (SENADO FEDERAL, 2008).

B) Histórico da SEEP

A história da Gráfica do Senado tem início quando da mudança da capital da República do Rio de Janeiro para Brasília. Em 14 de agosto de 1963, em função da necessidade de acompanhar com celeridade o processo legislativo, foi criado um departamento gráfico, já que o Departamento de Imprensa Nacional, que prestava

esse serviço, não havia sido transferido, na sua totalidade, para Brasília, tornando moroso o processo cotidiano de impressão das publicações necessárias ao processo legislativo, como Ordens do Dia e Avulsos.

Procurando acompanhar a evolução tecnológica processada nas artes gráficas, desde 1990, tornou-se um dos melhores e mais bem aparelhados parques gráficos do país.

Sediada inicialmente no 27º andar do anexo ao Congresso Nacional, foi logo transferida para um barracão num terreno ao lado. As primeiras instalações do então serviço Gráfico do Senado Federal foram concluídas em 1964, mas, somente na década de 70, absorvendo novas tecnologias, com implantação do sistema de impressão offset, estava efetivamente preparada para atender à demanda do Congresso.

Transformada em Secretaria Especial de Editoração e Publicações - SEEP, em 1997, e em 2008 totalmente informatizada, com processos de produção automatizados e integrados, possibilitando não só melhor aproveitamento da mão-de-obra como a minimização do desperdício de papel, com reflexos positivos ao meio ambiente, em seus quatro turnos de funcionamento atende às duas Casas do Legislativo, além de prestar serviços, via convênio, a outros órgãos federais. Atualmente a SEEP é formada por seis subsecretarias.

3.2 Estrutura / Funcionamento

O Senado é um órgão público pertencente ao poder Legislativo brasileiro. A Subsecretaria de Edições Técnicas trata da disponibilização, seja por venda ou doação, das publicações da casa Legislativa, além de atender outros proclames de ordem burocrática do Senado Federal.

Por se tratando de uma área do Senado Federal responsável pela distribuição de suas publicações, pode-se dizer que em caráter de vendas os principais clientes são pessoas físicas em geral, empresas privadas (incluindo Universidades Privadas), e em caráter de doação têm-se toda e qualquer entidade pública Federal, Estadual ou Municipal que solicitar doação das publicações, até mesmo dentro do Senado Federal principalmente no que diz respeito a gabinetes de Senadores.

Pelo fato das obras oferecidas serem todas publicadas pela gráfica do próprio órgão, e distribuídas a preço de custo (no caso de venda), somente para reposição dos gastos, a casa não encontra uma concorrência direta.

Há uma estrutura que oferece suporte em âmbito nacional a clientes, em caráter de compras, e a entidades públicas em caráter de doação. O atendimento é feito em horário comercial de segunda a sexta feira. Há tanto a possibilidade de fazer aquisições das publicações do Senado no próprio órgão, em uma livraria que atende ao público de maneira ampla, como à distância, através da internet.

A aquisição a distância das publicações segue o seguinte processo:

- a. Cadastro e solicitação por parte dos clientes dos dados pessoais e das publicações desejadas, através de internet, caso compra, e de envio de e-mail (*intranet*) ou ofício caso doação para entidades públicas.
- b. Depois de confirmados os pagamentos através de GRU, são impressas as vendas dos clientes.(venda)
- c. O Ofício é enviado ao 1º secretário solicitando autorização para atendimento das publicações solicitadas.(doação)
- d. As aquisições são devidamente registradas para que exista o controle administrativo.
- e. Os pedidos são enviados para a expedição, onde são novamente registrados para o controle de estoque, o controle de venda/doação do Senado Federal e para serem efetuados os registros dos correios, para que as doações possam ser enviadas.
- f. As publicações são devidamente separadas por comprador, momento em que estas são embaladas e preparadas para envio.
- g. Após todas as etapas concluídas, as obras adquiridas são encaminhadas para o correio, local este que distribui as publicações por todo país.

As obras comercializadas pela SSETEC têm sua impressão na Gráfica do Senado Federal. As publicações são produzidas sem qualquer previsão, pois a Gráfica não as oferece às Edições Técnicas. Depois de impressas, são encaminhadas às Edições Técnicas à medida que solicitadas. O transporte da Gráfica até a SSETEC é feito de carro pelos funcionários da Gráfica, de maneira periódica e desordenada.

A expedição da SSETEC dispõe de 6 funcionários divididos em dois turnos (manhã e tarde) e de um espaço físico de armazenagem de 110 m², local no qual são estocados cerca de 100.000 livros, divididos em mais de noventa títulos, excluindo-se destas as publicações antigas, que se encontram desatualizadas e agora não encontram saída ao público, porém continuam armazenadas no local.

A estocagem é feita de maneira desordenada e sem qualquer controle, seguindo apenas o ordenamento da antiga estocagem da publicação, porém, nem um dos títulos tem por obrigação um local fixo, sendo assim remanejados quando necessário, normalmente, quando enormes quantidades de livros são reimpressas, e outro título que se encontra em pouca quantidade se encontra em local mais cômodo para armazenagem. Os corredores são estreitos, sendo de perfeita circulação para que uma pessoa o percorra, quando existente. Em certos momentos, determinados locais dos corredores são interrompidos devido à falta de espaço para a estocagem de todas as publicações, interrompendo assim a perfeita movimentação nos locais de estoque.

A organização dispõe de um sistema de banco de dados para realizar o controle de estoque, porém, este controle se encontra sempre displicente com relação aos dados reais do estoque, sendo utilizado basicamente para que as autoridades tenham controle das vendas e doações realizadas durante o ano. Quando necessária uma informação confiável, os funcionários do local optam por fazer uma contagem manual das obras que forem solicitadas. Não se sabe precisamente da quantidade de livros disposta no armazém da SSETEC, apenas tem-se uma idéia, pois o controle de estoque não é perfeitamente utilizado.

A distribuição das obras a partir da SSETEC é feita através dos correios. O Senado Federal se responsabiliza pelo valor do envio das obras adquiridas, não cobrando nada pelo envio das publicações. Depois do registro da saída das publicações, que é efetuada utilizando-se de carros, os Correios solicitam quinze dias úteis para que a entrega seja efetuada de fato. Os preços de envio dos produtos são consideravelmente mais baixos que o padrão, já que a casa trabalha com uma quantidade alta de produtos enviados. Em situações normais, a SSETEC cumpre com seu prazo de entrega até mesmo antes do estipulado, somente em ocasiões atípicas é que o prazo é ultrapassado. A entrega é feita em mãos, caso entregue em casa, e a porteiros, caso seja feita em prédios. Diariamente são registradas entre sessenta e oitenta vendas realizadas pela Subsecretaria.

Pelo alto índice de comercialização realizada diariamente, semanalmente vendas que são enviadas e não chegam às mãos de seus compradores voltam às Edições Técnicas, para que esta investigue o erro de registro que acarretou a não entrega do produto. A SSETEC entra em contato com o comprador, que confirma os dados que o próprio relatou na hora de efetuação de cadastro. Depois de confirmados os dados, independente de quem foi o erro, a SSETEC reenvia as publicações, mesmo que por extravio dos correios. Se o erro foi do comprador, a publicação é enviada por carta (caso peso menos que 500mg), ou encomenda normal (caso peso maior que 500mg), sem nem um custo adicional. Caso o erro detectado foi cometido pela casa, a publicação é enviada por Sedex.

Outro motivo que também acarreta a devolução das publicações enviadas, porém, que não são tão constantes quanto os demais, é o fato de problemas de impressão, ou de páginas soltas no interior das publicações.

Mensalmente são detectados também alguns erros por parte dos funcionários na hora de separar as publicações, trocando-as, pelo fato de algumas publicações terem títulos semelhantes ou simplesmente por falta de atenção, ou as separando em menor quantidade do que a solicitada, o que acarreta também no envio das publicações solicitadas e não presentes por Sedex. O fato de a SSETEC obter um número de funcionários abaixo do ideal também facilita no acontecimento desses fatos de erros.

Também ocorre de publicações vendidas, ou trocadas (no caso de reenvio) estarem esgotadas na hora de envio, fato este acarretado pelo fato da falta de controle de estoque existente.

Os produtos são distribuídos no estoque e ao lado de fora da expedição, devido à falta de espaço para a organização dos mesmos somente no setor de estocagem. As publicações são dispostas na SSETEC somente com a proteção de uma folha de papel, que as empacota em números variáveis, dependendo do tamanho e da grossura das publicações. Frequentemente as proteções são violadas, por pessoal (principalmente as encontradas estocadas fora do local adequado) ou “naturalmente”, o que acarreta a danificação de algumas obras, que ficam expostas a mercê da sujeira e de impactos e atritos que constantemente são dispostos sobre estas publicações.

O armazém de estocagem é um local que sofre poucas manutenções e limpeza, sendo encontrado nele goteiras, muita poeira, insetos como cupins e

diversas publicações que se encontram obsoletas, que estão dispostas porém não podem ser utilizadas, só estão ocupando espaço de estocagem de outras publicações. Cerca de 5% do estoque são utilizados para se armazenar as publicações antigas e obsoletas, das quais ninguém tem nenhum controle ou informação.

Para que possam ser enviados, os produtos são separados por comprador, constando sua nota de compra, em cima de uma mesa de 2,5mx1,5m, local onde são empacotadas. Para se realizar o empacotamento, a SSETEC dispõe de rolos de papelão, para envolver as publicações adquiridas, fita adesiva, para papel cartolina, para embalar o produto e facas, para fazer os cortes necessários para empacotamento no papel e no papelão.

Depois de enviadas as vendas, seus originais são enviados para a administração, local no qual são utilizados para efetuar a mudança de status da compra na loja virtual para “compra já enviada ao cliente”. Após a alteração do status, o cliente recebe um e-mail avisando do envio das publicações e informando seu número de registro dos correios, que podem ser utilizados para rastrear as publicações no site dos correios (www.correios.com.br).

Principais problemas constatados	
01	Falta de organização dos estoques
02	Infra-estrutura em condições precárias para estoque
03	Estoque de obras obsoletas juntamente com as obras utilizadas
04	Falta de controle de estoque
05	Falta de espaço para estocagem das obras
06	Erros de postagens por funcionários
07	Erros de postagens por clientes
08	Estocagem feita de modo desordenado
09	Falta de manutenção do armazém

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com as páginas 17 desta monografia, a logística consiste em administrar de forma estratégica a aquisição (compra), movimentação e armazenagem de peças, materiais e produtos acabados e os fluxos de informações correlacionadas por meio da organização e seus canais de marketing, de modo a conseguir aumentar a lucratividade por meio dos atendimentos dos pedidos com baixo custo. (*Christopher Apud Hoek, 2003*). Ao se analisar o estudo de caso, e considerando também o histórico da logística presente na página 14 desta monografia, constata-se que a Subsecretaria de Edições Técnicas encontra-se ainda na fase primária da Logística, se adaptando para ingressar às demais fases, pois o estoque ainda é o elemento-chave para o balanceamento da cadeia de suprimentos, e outros fatores como a racionalização, a preocupação com o consumidor final e redução dos custos ainda não se encontra como fator primário para os integrantes desta cadeia Logística.

De acordo com as colocações de Heskett (*Apud BALLOU, 2006*), localizadas na página 18 deste trabalho, que afirma que a logística de serviços ao cliente é considerada para diversos clientes como sendo a rapidez e a confiança da disponibilização dos itens encomendados, a Subsecretaria de Edições Técnicas encontram-se de acordo com a teoria, já que suas publicações, na grande maioria das vezes, são entregues antes do tempo estipulado.

Pelo fato da confiabilidade de entrega dos produtos da SSETEC, pela qualidade das publicações impressas no local, pelos preços do produto bem abaixo aos demais preços de mercado, pelo baixo custo de aquisição, decorrente da industrialização dos produtos oferecidos, e pela facilidade no envio, a Subsecretaria obtém uma grande vantagem competitiva, que, de acordo com Hoek (2004) (página 18 desta monografia) a maior vantagem competitiva oferecida pela logística é dispor de um produto no mercado por um custo mais baixo, e Lambim (2000) relaciona vantagem competitiva como sendo uma união entre diversas características de um produto ou marca, que as tornam melhores diante dos concorrentes imediatos (página 18 desta monografia).

A armazenagem que, de acordo com Ballou (1993) alcança custos entre 12 e 40% das despesas logísticas, não presta algumas de suas principais funções citadas na página 22 desta monografia por Ballou (1993), como manutenção, proteção dos

estoques, rotação e reparos. A teoria mencionada se encontra bem oposta à prática, já que o armazém presente na SSETEC é algumas vezes(aproximadamente a cada ano) infestado por cupins, devido à falta de manutenção periódica, é composto por diversas goteiras e infiltrações, e o seu local de estocagem raramente é limpo, acumulando assim uma quantidade bem alta de poeira no local. Estes fatores têm uma enorme facilidade em danificar as publicações encontradas em estoque, distanciando a SSETEC de uma boa administração logística de custos, pois existe mensalmente uma grande quantidade de publicações que são danificadas por conta de fatores que poderiam ser facilmente evitados. É a atividade que mais onera as edições técnicas pelo fato da falta de manutenção periódica do local.

O modelo do *layout* utilizado pela Subsecretaria é outro fator logístico mencionado na página 22 desta monografia, que se encontra em desacordo com a teoria encontrada. De acordo com a teoria de Viana (2000), o layout deve primar à harmonia, deve visar a facilidade de acesso e manuseio dos produtos estocados. A SSETEC está em desacordo pelo fato de não exercer a organização devida de seus produtos, estocando-os de maneira aleatória, dificultando assim o acesso e o manuseio dos mesmos. Apesar disso, o modelo de layout atualmente utilizado facilita a descarga de produtos, porém, não oferece considerações favoráveis no que diz respeito às operações de carga do armazém.

A falta de produtos já adquiridos é outro fator revelado pelas Edições Técnicas, que se encontra em desacordo com a teoria de Francischine (2002) encontrada na página 26 desta monografia, que diz que o custo de falta é o que pode causar maiores problemas às organizações que os deixam ocorrer. A SSETEC, mesmo por poucas vezes, deixa que os produtos que já foram pagos pelos clientes se esgotem antes do momento de envio.

Já o custo de fabricação se encontra em acordo com as teorias mencionadas pois, de acordo com a página 26 desta monografia, que diz que esse custo é variável, já que advém da quantidade de volume de atividades e de acordo com a teoria da página 18, trabalhando ao custo mais baixo possível . A fabricação na SSETEC trabalha ao menor custo possível, já que ela mesmo produz seus produtos comercializados, colocando assim produtos a custo mais baixo no mercado.

Constata-se também que como a distribuição, de acordo com Novaes (2004) (presente na página 24 desta monografia) tem o objetivo de transportar os produtos certos, para os locais certos, em um dado momento, com o nível de trabalho

desejado e agindo ao menor custo quanto possível, a SSETEC é eficaz na maioria dos casos em seu processo de distribuição, porém, como de acordo com Ballou (1993) o processo deve absorver custos referentes à logística (página 24 deste trabalho), o que diverge da situação da Subsecretaria de Edições Técnicas, na qual a distribuição gera novos custos, que são também muito relevantes na questão dos gastos da SSETEC. A organização trava eficazmente de sua obrigação, porém, age de modo ineficiente quando se diz respeito à distribuição, logo, de acordo com os autores apresentados nesta monografia, a aplicação da logística é bastante falha, pois a encontrada na SSETEC não permite aumentar a eficiência do processo logístico.

5 CONCLUSÃO

Esta monografia foi construída utilizando-se de artigos da *internet* e bibliografias disponíveis, bem como por intermédio de entrevista realizada e observações pertinentes ao local de armazenagem. Em dados momentos existiram dificuldades pertinentes à integração dos assuntos relacionados, e à contextualização desses assuntos, porém, nada que afetasse os resultados finais deste projeto de monografia.

Por meio das pesquisas realizadas foi possível compreender o funcionamento logístico das Edições Técnicas, e correlacionar às teorias mencionadas, fazendo um paralelo entre a logística utilizada e os gastos logísticos existentes, alcançando assim o objetivo desejado.

As Edições Técnicas possuem uma estrutura potencial para a correta utilização da logística, porém não utilizam todo o seu potencial para caracterizar a utilização da logística em sua quarta fase fugindo, de certa forma, de diversas teorias propostas pelos autores nesta mencionados. A SSETEC trabalha com os gastos muito além dos necessários, pois suas taxas de armazenagem se tornam muito grandes devido aos erros ocorridos no controle e manutenção de estoque e também na distribuição das publicações. Para que a organização consiga reduzir seus gastos, trabalhando sem que os mesmos ultrapassem os necessários, ela necessita sofrer uma reestruturação em setores logísticos, além de reformas físicas em locais de armazenagem.

A logística é uma importante ferramenta que é hoje (2008), utilizada para a redução dos custos organizacionais, sendo caracterizada por um setor de mercado complexo, que se desenvolve diariamente a fim de incrementar a competitividade. A utilização desta como vantagem competitiva advém de diversos fatores existentes em sua integração e implementação, pois quanto mais bem efetuada, maior a vantagem lucrativa da organização proveniente de uma maior eficiência nos processos logísticos na redução dos custos.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, RONALD H. **LOGÍSTICA EMPRESARIAL**. São Paulo:Atlas, 1993
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo:Saraiva,2003.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain**. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1998
- DIAS, Marco Aurélio. **Administração de Materiais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOMES, Carlos Francisco et al. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- HOEK, Remko van et al. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**.São Paulo: Futura 2004.
- FRANCISCHINI, Paulino G. et al. **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO** . São Paulo:ed. Pioneira Thomson, 2002
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos**. Rio de Janeiro: Axcel, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. 4^a ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LEVI, David Simchi et al. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

LUCENA, Luiz Carlos. **Revista Você S/A** página 16. Março, 2008.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TABOADA, Carlos. **Logística: o diferencial da empresa competitiva**. FAE Business, n.2, jun. 2002. Disponível em:
<www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/entrevista_logistica_o_diferencial_da.pdf> acesso em 12 mar. 2008.

PORTER, Eugene Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

VIANA, João José. **Administração de Materiais – Um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Essas perguntas realizadas na entrevista com o Diretor da Subsecretaria de Edições Técnicas, Dr. Raimundo Pontes Cunha Neto, e ao Chefe de Expedição, Arnóbio Santos Neto.

As respostas apresentadas aqui são referentes ao resumo da entrevista realizada com o Diretor da SSETEC.

1- O Senado Federal disponibiliza às Edições Técnicas todas as condições necessárias para efetuar suas atividades?

Deve ser considerado o fato de a SSETEC não ser atividade fim ao processo legislativo. Atuamos como editora / comercializadora / distribuidora de publicações. Consideraríamos as condições necessárias como atendidas se pudéssemos ter a mesma agilidade da iniciativa privada principalmente no tocante a recursos humanos e agilidade orçamentária.

2- O Sr. acha que a SSETEC trabalha se utilizando apenas dos gastos necessários para o seu fim, ou que ela excede em termos os gastos necessários ao seu funcionamento?

Deve-se lembrar que os insumos, recursos e equipamentos são provenientes de dotações orçamentárias com planejamento de curto, médio e longo prazos e fielmente atrelados às políticas determinadas pela Mesa Diretora. Os parâmetros dotação / custo e realização são acompanhados e avaliados ao longo dos exercícios contábeis e orçamentários.

3- O Sr. acha adequado o espaço/local de armazenagem dos materiais da SSETEC?

O espaço de trabalho está dentro das características oferecidas pela Casa. O espaço de armazenamento carece de eficiência e equipamentos adequados à guarda de volumes impressos. Temos insistentemente solicitado orçamento para implantação de estantes e ambiente adequados ao tipo de armazenamento inclusive com características de automação.

4- O processo de distribuição das vendas e doações da SSETEC é, de acordo com você, o mais eficiente levando em conta a satisfação do cliente e os custos agregados a este serviço?

Provavelmente como satisfação ao cliente o modelo ideal seria o caríssimo SEDEX. Na impossibilidade contratual utilizamos a modalidade "impresso registrado". A custo da postagem é abaixo do praticado pelo mercado em decorrência do volume gerado pelas postagens de todo o Senado.

5- O que o Sr. acha que pode/deve ser alterado para se operar com toda a eficiência o quanto possível nos processos Logísticos da SSETEC levando em consideração tanto a satisfação do cliente quanto os custos referentes às operações logísticas?

Estamos tentando aumentar a automação. No modelo proposto atualmente a etiquetagem e emissão de nota de venda seriam automáticas a partir dos dados digitados pelo próprio cliente e aprovados em crítica de CEP e outros dados. A médio prazo tentaremos implantar a crítica do conteúdo dos pacotes e seleção de volumes utilizando códigos de barra padronizados e leitoras de operação manual.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.