



UNifeob

PROJETO INTEGRADO

ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020





CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

DISTRIBUIDORA AVESANI & CORREA LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2020



UNIFEOB
Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos
CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR
LOGÍSTICA
DISTRIBUIDORA AVESANI & CORREA LTDA

MÓDULO DE LOGÍSTICA

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Logística Integrada – Prof. Elaine Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Prof. Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Alunos:

Douglas Donizete Jorge,	RA 17000793
José Abílio Miranda,	RA 17000106
Josimar Ferreira Stela,	RA 17000279
Larissa Cristina S. de Souza,	RA 17000668
Lucca Avesani Corrêa,	RA 17000520

UNifeob
CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS
SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	5
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	6
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	8
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	9
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	13
3 CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS	17
ANEXOS	18

1 INTRODUÇÃO

Esse projeto tem o objetivo de apresentar uma proposta de melhoria nos processos tendo como objeto de estudo a empresa DISTRIBUIDORA AVESANI & CORREA LTDA, no entanto poder também entender os processos que acontecem na empresa. Para a elaboração desse projeto, serão utilizadas as sínteses e conceitos apresentados e discutidos nas aulas de todas as unidades de estudo no 7º Período do curso de Administração.

Na Unidade de Estudo Logística Integrada com a Professora Elaina Cristina Paina Venâncio, foram apresentados ferramentas e conceitos, onde aprendemos a analisar e expor uma cadeia de suprimentos dentro de uma empresa e aplicá las no projeto.

Na Unidade de Estudo Gerenciamento de Projetos com Professor Gilberto Peixoto de Carvalho Filho, foi nos apresentado como ocorre desde o processo de criação e desenvolvimento de um produto/serviço, desde sua ideia até a entrega ao consumidor, e com isso poder analisar esse contexto dentro da empresa no Projeto Integrado.

Na Unidade de Estudo Administração de Produção com Professor Thiago Nogueira, aprendemos quais são as características do processo produtivo e como são as suas etapas na empresa usada para objeto de estudo.

Na Unidade de Estudo Gestão de Processos com Professor Celso Antunes de Almeida Filho, teremos como objetivo entender os processos existentes na empresa, analisar se existem falhas, erros e por fim propor melhorias a mesma.

Na Unidade de Estudo Gestão Estratégica de Custos com Professor Luiz Fernando Pancine, vamos identificar os custos existentes na empresa, iremos analisá-los e se preciso, encontrar um ponto de equilíbrio econômico para a empresa através dos exemplos e métodos apresentados em aula nesta unidade.

Esse projeto tem como objetivo analisar os processos da empresa, e gerir um modelo para uma melhor gestão de logística para a empresa, que poderá reduzir custos, reduzir perdas, aumentar a agilidade nos processos e aumentar a satisfação do cliente.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa DISTRIBUIDORA AVESANI & CORREA LTDA é uma distribuidora exclusiva Heineken e trabalha atualmente com o portfólio Eisenbahn. Localizada na Rua Cesário Francisco Mendes, 81, Zona de Expansão, 13.650-000, Santa Cruz das Palmeiras-SP. Tem por sua origem em 1992, um projeto de distribuição da cerveja Schincariol pelo empreendedor Antonio de Souza Correa Junior e sua esposa Silvia Elena Avesani Correa.

Atualmente a Empresa distribui inúmeros produtos no segmento de bebidas, desde água mineral, refrigerantes, até cervejas e bebidas quentes. Todas as marcas são exclusivas para o revendedor atuar em sua área determinada do estado de São Paulo, que são por volta de 25 cidades e distritos, sendo sua sede Santa Cruz das Palmeiras e cidades que compõem a sua região sendo Tambaú, Cachoeira de Emas, Porto Ferreira, Pirassununga, Casa Branca, Mococa, Santa Rosa do Viterbo, Caconde, Cajuru, Descalvado, Santa Rita Do Passa Quatro, Itobi, Venda Branca, Lagoa Branca, São José do Rio Pardo, Tapiratiba, Igarai, Santa Cruz da Conceição, Analândia, São Simão, Cássia dos Coqueiros, Santa Cruz dos Coqueiros, Leme, Santa Cruz da Estrela que totalizam cerca de 3.000 pontos de venda atendidos semanalmente.

O quadro de colaboradores têm aumentado nos últimos anos, devido conseqüentemente aumento das vendas, e no momento, possui cerca de 70 funcionários internos e externos, tendo como a distribuição de cargos entre, Gerentes, Supervisores, Vendedores, Analistas, serviços gerais, faxineira, motoristas, entregadores, ajudantes, faturista, caixa, RH, etc.

Como missão, a Empresa tem como lema a prestação de serviços aos seus clientes e proporcionar a seus colaboradores o melhor ambiente de trabalho na organização. Sua visão, é ser uma Empresa de referência no mercado de bebidas e ter um alto Market share. E por fim, seus valores são: valorizar as pessoas que fazem o negócio acontecer e nossos clientes, que dão sustentabilidade para a Empresa.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A empresa Avesani & Corrêa realiza a gestão de seu estoque de forma estratégica, através da análise das informações, a fim de controlar o fluxo de mercadorias desde a compra até a revenda. Assim, é possível identificar as reais necessidades, evitar prejuízos e ainda obter benefícios que auxiliem a evolução da empresa.

A empresa conta com um sistema de software parametrizado, que facilita o controle de dados através de relatórios gerenciais. Com isso, a distribuidora consegue monitorar perdas, roubos, identificar quais produtos não estão tendo o giro esperado, as mercadorias que precisam de reposição e também o prazo de validade dos produtos. Assim ela otimiza o processo de compras, uma vez que se tem informações baseadas em acompanhamento real, sendo repassados ao setor responsável.

Por se tratar de uma distribuidora de bebidas, a Avesani e Corrêa possui meta mensal, estipulada pela companhia. A meta é baseada nos números do ano anterior, em relação as compras das mercadoria na própria indústria. Esse tipo de serviço é firmado através de contratos de longo prazo entre a indústria fornecedora e a distribuidora.

A empresa, realiza suas compras de forma online através de uma plataforma que a própria central de compras da companhia disponibiliza. Nela existe uma tabela de valores fixo e não são autorizados a obter descontos. Portanto, quando a empresa identifica a necessidade de comprar certa mercadoria, ela realiza o agendamento dos produtos pelo site e após gerar uma confirmação, a companhia autoriza a entrega da mercadoria para a Distribuidora.

A Avesani & Corrêa possui demanda dependente, pois ela atua com a distribuição de bebidas, que caracteriza-se como produto final. Portanto, a mercadoria que ela vende, depende da programação de produção de outros produtos. Com isso, sendo dependente do mercado, da economia e da evolução das vendas.

Visando a análise de risco de mercado, o planejamento é de forma a evitar grandes prejuízos. Tendo em vista o reflexo que se dá não só no planejamento de estimativa da demanda, como principalmente na gestão financeira da empresa, a Avesani & Corrêa utiliza o método



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

quantitativo para avaliar sua previsão. A empresa defende a ideia de que com esses processos integrados, existe a possibilidade de estarem cada vez mais preparados, no momento da apreciação das ameaças associadas à demanda.

A empresa realiza suas compras através de um único fornecedor, cujo esse é uma Companhia que possui sua marca. Sendo assim, possui um contrato que determina que a distribuição pode ser realizada com os produtos vindos somente deste fornecedor, em razão de sua área e região de atuação.

A Distribuidora, normalmente utiliza o método PEPS, visando a venda do produto de forma cronológica, ou seja, a saída das mercadorias são de acordo com a data de entrada delas. Com isso, conseqüentemente a empresa consegue realizar o controle da validade desses produtos, evitando perdas.

Eventualmente, recebem mercadoria através de seus fornecedores, com o prazo de validade inferior ao que são habituados receber, como por exemplo de 30 dias. Essa situação é prevista em contrato, portanto nesses casos, a empresa ciente, utiliza o método PVPS, ou seja, ela considera a validade deste produto e não a data que ele entrou no estoque.

Sobre a armazenagem das mercadorias, é realizada em barracões próprios. A partir do momento em que a carga chega na distribuidora, ela é deslocada por meio de empilhadeiras manuais e elétricas. Sendo assim, tudo é organizado nas prateleiras de paletes tendo em vista o método de classificação mencionado no texto acima. Todo o processo é realizado com cautela, visando a segurança e evitando avarias.

Com relação ao transporte, desde a sua fundação, a empresa optou por trabalhar com frota própria. Então iniciaram as aquisições de caminhões de forma gradual e hoje conta com um número significativo de veículos. Assim, possuem benefícios voltados para os aspectos de qualidade no serviço. Pois é possível realizar treinamento com os motoristas desde o manuseio adequado da carga, atendimento ao cliente como também treiná-los para saber como agir diante de uma situação de risco.

Com base nas informações, os processos da cadeia de suprimentos são desenvolvidos através de métodos, que reduzem o custo operacional e agregam valor ao produto que é vendido. A empresa se mostra preparada e utiliza diversas ferramentas para planejar e controlar toda operação.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Como sugestão de melhoria, nós gostaríamos de propor um investimento maior no treinamento do pessoal. Pois identificamos que durante o carregamento e descarregamento da carga, existe falha devido a falta de atenção e cuidado inadequado no manuseio. Muitas das vezes, o produto cai e quebra. Com isso é gerado prejuízo e poderia ser evitado.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O início do processo de gerenciamento do produto é o transporte da fábrica até a Revenda, logo depois, é feito o cadastro e entrada da quantidade no estoque via sistema. Já no estoque, o produto é separado corretamente na sua área específica de acordo com sua marca, embalagem e data de validade. Depois desses processos, o produto já pode ser vendido. Após as 17:00h, se dá início ao processo de carregamento dos caminhões, onde os pallets do produto são transportados por empilhadeiras e os pacotes, são transportados manualmente pelos ajudantes de armazém na área de picking. No dia seguinte, às 06:30h começa a conferência final de cada caminhão e o início das entregas nos pontos de venda.

Falando de gerenciamento de dados do produto e seu desempenho, temos uma ferramenta de BI integrado na operação, onde possui todos os indicadores comerciais necessários para acompanhar e melhorar a performance nas vendas. São vários relatórios e painéis sendo atualizados diariamente de fácil acesso e visualização. Como por exemplo: Faturamento total (Ex: 1.000.000,00), tendência de alcoólicos (cervejas), tendência de não alcoólicos (refrigerantes, sucos, água) , números de volume por Skus/ unidades (cerveja 350ml, 600ml, 1L). Relatórios de margem de contribuição, mark-up, inadimplência (1%), devolução (2%), etc.

Por fim, temos alguns problemas recorrentes encontrados, como: Problemas fábric (falta de produto no pacote, latas estufadas e com microfuros, lotes diferentes, shelf life, etc) e problemas no estoque (rupturas de produtos, estoque divergente, contagem errada, erro no rodízio de produtos, etc). Quando isso acontece, nós temos duas etapas no processo: trocar o produto para o cliente e recolher aquele com defeito. Números atualizados mostram que a Empresa hoje tem um gasto



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

médio mensal de R\$2.000,00 com produtos danificados, vencidos, e outros problemas que faz com que o produto esteja impróprio para o consumo.

Depois, a próxima etapa a ser seguida, seria fotografar e notificar a Companhia para que seja feito o ressarcimento dessas perdas para a Revenda. No caso de rupturas, não tem nenhuma medida a ser tomada, apenas sinalizar os clientes. Por último, na divergência de estoque, a Empresa deve procurar uma ferramenta mais tecnológica para fazer a conferência e deixar meio de lado a cultura do “papel”, pois como se trata de uma diversidade enorme de produtos (próximo a 100 itens), o que pode estar acontecendo, é uma falha humana no processo de conferência.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A caracterização dos processos realizados na Distribuidora Avesani & Correa Ltda, se inicia com a compra dos produtos a serem comercializados e distribuídos pela empresa, com o recebimento dos produtos (bebidas quentes, refrigerantes, cervejas, água mineral), armazenagem em galpões, vendas e representação de produtos em uma determinada região, faturamento de pedidos, carregamento desses produtos em caminhões para serem transportados e entregues aos clientes.

A empresa possui uma equipe comercial que cuida de toda a parte financeira da empresa onde são realizadas as compras dos produtos a serem comercializados e distribuídos pela empresa. Outro setor da empresa é o recebimento e armazenagem de produtos nos galpões que ocorre sempre em horário comercial de segunda a sexta feira, que são realizados por 02 conferentes e 01 operador de empilhadeira. O fluxo de entrada de cargas na empresa se dá através do volume necessário para suprir a demanda de vendas, isso praticamente todos os dias diante da necessidade de reposição de cada produto que a empresa comercializa. Geralmente a empresa recebe entre 02 a 03 carretas de produtos todos os dias, que chegam de seu principal fornecedor.

Para a realização das vendas desses produtos, a empresa conta com uma equipe de vendas formada por 01 gerente, 03 supervisores, 17 vendedores e 06 promotores que realizam a venda



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

semanalmente em todos clientes que a empresa possui e que é responsável pela representação a esses em uma determinada região do estado de São Paulo. No entanto os vendedores vão até os clientes e realizam os pedidos através de uma ferramenta digital (tablet) que por sua vez esses pedidos são enviados de forma remota para o faturamento da empresa.

No faturamento da empresa os pedidos são recebidos, faturados e encaminhados para o setor de carregamento da empresa, onde os produtos primeiramente são separados e organizados em paletes de forma sempre estratégica, por ordem de rota de entrega, por cidades, regiões para manter sempre o mais baixo custo operacional possível e depois são carregados em caminhões sucessivamente até que todos os produtos vendidos estejam prontos para serem entregues aos seus clientes. Geralmente esse setor de carregamento da empresa trabalha em período noturno para que os motoristas possam chegar na empresa de manhã e já saírem com os caminhões carregados e preparados ao destino de entregas daquele dia.

Atualmente a Distribuidora conta com 16 caminhões para realizar as suas entregas diariamente, sendo 8 destes já caracterizados e preparados para o manuseio ideal desses produtos que são distribuídos, e 8 caminhões ainda são com carrocerias abertas, onde esses geram uma maior dificuldade desde o momento da preparação das cargas, o transporte e entrega final ao cliente.

Nas imagens abaixo vemos o dois tipos de caminhões que a Distribuidora utiliza hoje para realizar suas entregas e um pouco mais sobre suas características de entrega.

FIGURA 1. CAMINHÃO FECHADO/PERSONALIZADO



Os caminhões de entrega fechados/personalizados, por sua vez proporcionam maior facilidade e agilidade desde o momento que estão sendo carregados até a entrega aos clientes, por possuírem compartimentos separados possibilitando escalonar melhor os produtos por setores no caminhão. Para manuseio deste caminhão, é necessário apenas de um motorista entregador e um ajudante entregador. Um caminhão que oferece segurança de transporte e pouco índice de perdas com itens danificados, quebrados durante o transporte.

FIGURA 2. CAMINHÃO ABERTO



Os caminhões de entrega abertos por sua vez necessitam de uma maior atenção desde o momento que estão sendo carregados, durante o transporte até o momento de realizar as entregas aos clientes. Por não possuírem compartimentos como os caminhões personalizados, esses caminhões geralmente carregam somente 85% de produtos em uma carga que um caminhão convencional consegue carregar, dificultam as entregas que se tornam mais lentas. Outro ponto a ser observado é que os caminhões abertos necessitam de um Motorista entregador, e dois ajudantes entregadores, ou seja, um ajudante entregador a mais que no caminhão convencional, elevando assim o custo de mão de obra de entregas. E um último ponto a ser levantado é em relação ao percentual de produtos que são danificados, quebrados nos caminhões abertos que são 20% maiores que os números dos caminhões convencionais.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Para apresentar melhorias nos processos da Distribuidora Avesani & Correa Ltda, utilizamos as Ferramentas de Melhorias de Processos Gráfico de Espinha de Peixe, Ciclo de Melhoria Contínua e Fluxograma, e através delas foi possível identificar o problema e determinar a importância de sua resolução, determinar as causas fundamentais e realizar o planejamento para realizar o bloqueio do problema encontrado, observar se o bloqueio foi efetivo e acompanhar e prevenir para que o problema não volte a acontecer na empresa.

Analisando os processos realizados na Empresa, observou-se uma deficiência na logística de entrega dos produtos aos clientes, cuja origem tem como causa o fato que 50% da frota de caminhões serem do tipo de carrocerias fechadas/personalizadas e 50% da frota ser de carrocerias convencionais, ou seja abertas.

Como melhoria para esse processo da empresa entendemos ser fundamental a padronização do restante da frota que ainda possui carrocerias abertas, que hoje são 08 caminhões. No entanto a empresa estaria aplicando os seguintes pontos de melhorias:

- Padronização de 07 caminhões da frota;
- Aumento na capacidade de carga em 15% em cada caminhão;
- Diminuição de um caminhão na frota;
- Diminuição no número de funcionários nessa operação de entrega;
- Diminuição na porcentagem de perdas de produtos;
- Diminuição de gastos com combustíveis, pedágios e manutenção;
- Maior agilidade nos processos de carregamento e entregas.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Ao analisar o processo logístico da empresa foi identificado um aumento de custos gerados desnecessários pela estrutura dos caminhões e as perdas geradas pelos mesmos. Alguns caminhões são compostos por uma estrutura de carroceria aberta onde os produtos nelas carregados deslizam pela carroceria gerando impacto com a estrutura e até mesmo com outros produtos, gerando desta forma o rompimento de embalagens e colisões, conseqüentemente a perda de diversos produtos, estes caminhões por sua vez também utilizam maior número de funcionários no processo de entrega.

Os caminhões compostos por uma carroceria fechada onde os produtos são divididos por baias, geram diversos benefícios para a empresa, desde uma diminuição do tempo para ser carregado com a utilização de empilhadeiras até a diminuição da mão de obra para descarregar nos clientes devido a praticidade gerada pela estrutura. Hoje a frota da empresa é composta por 16 caminhões onde 8 deles são de carrocerias abertas e 8 fechadas. A reestruturação de 43,75% da frota, ou seja, 7 caminhões gerará um investimento de R\$ 630.000,00. Com essa reestruturação irá gerar um aumento na capacidade de transporte em 15% de cada caminhão, com isso 1 caminhão da frota será vendido para compor parte do investimento.

Economia mensal gerada após a reestruturação:

- Desligamento de 9 ajudantes e 1 motorista, valor de R\$ 20.500,00
- Combustível, pedágio, manutenção com a eliminação de 01 caminhão, valor de R\$ 4.500,00
- Redução de perdas, valor de R\$ 4.000,00
- Economia total mensal de R\$ 29.000,00 e R\$ 348.000,00 anual.

Investimento total de R\$ 630.000,00 menos R\$ 100.000,00 da venda de um caminhão, com isso o investimento cai para R\$ 530.000,00 com uma taxa de 8% a.a., por um período de 5 anos, constituindo um total de R\$ 786.486,79.

Ao analisarmos a TIR (taxa interna de retorno ou taxa interna de rentabilidade) conseguimos uma taxa de 34%, se pegarmos esse mesmo capital e comparada com a TMA (taxa mínima de atratividade) e investirmos em um CDB (certificado de depósito bancário) prefixado com uma taxa



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

de 4% a.a. por um período de 5 anos teremos uma capital bruto de R\$ 645.116,00 no final desse período e com um desconto de 15% de imposto de renda sobre a rentabilidade teremos um total de R\$ 627.848,60.

Com essa análise chegamos à conclusão que a reestruturação da frota se torna mais atrativo, com um investimento total de R\$ 786.486,79 dividido pelo período de 5 anos, no mesmo período será economizado R\$ 1.740.000,00 deduzido o investimentos inicial, o valor é de R\$ 953.513,21. Um valor de R\$ 325.664,61 superior à do CDB.

3 CONCLUSÃO

Em virtude dos conteúdos apresentados na elaboração desse Projeto Integrado com a Empresa Distribuidora Avesani & Correa Ltda, podemos dizer que a empresa trabalha buscando sempre entregar seus serviços aos seus clientes de forma ética e responsável, buscando sempre a excelência na qualidade. Ao analisarmos todos os setores da empresa a fim de melhorar a qualidade dela como um todo, através das ferramentas de melhorias de processos, encontramos pontos de melhorias a serem realizados no setor de entrega da empresa, conseguindo assim gerar redução de gastos e maior eficiência nesse processo.

Por fim, nesse projeto auxiliamos a empresa que por mais que ela esteja trabalhando corretamente, é muito importante realizar essa análise sempre, buscando assim melhorar e agregar ainda mais valor ao seu trabalho realizado com seus clientes.

UNifeob

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

REFERÊNCIAS

O Que é CDB - Rendimento, Como Investir, Valor Mínimo, guia. Disponível em:
<https://blog.rico.com.br/cdb-o-que-e>. Acesso em 26 de Abril de 2020.

AVESANI & CORRÊA LDTA. Disponível em:<https://www.facebook.com/avesaniecorrea>. Acesso em 02 de Maio de 2020.

O que é melhorias de processos. Disponível em:
<https://www.venki.com.br/blog/o-que-e-melhoria-de-processos/>. Acesso de 25 de Abril de 2020.

Importância da logística para empresas. Disponível em:
<https://www.bloglogistica.com.br/gestao/importancia-da-logistica-para-empresas/>. Acesso em 12 de Abril de 2020.

UNifeob

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS
ANEXOS

Anexo 01 - LOGAN DA EMPRESA



UNifeob

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Anexo 02 - FROTA DE CAMINHÕES QUE REALIZAM AS ENTREGAS DA EMPRESA



UNifeob

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Anexo 03 - SETOR DE ARMAZENAGEM DA EMPRESA



UNifeob

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Anexo 04 - PARTE EXTERNA DA EMPRESA

