

## **Análise da área logística no processo de transição de Distribuidora para Broker da Nestlé**

### **RESUMO**

*A concorrência do mercado faz com que as empresas busquem sempre a perfeição. Com isso, o proprietário da distribuidora RT Logística almejou e concretizou a mudança de título da sua organização, tornando-a Broker da indústria de alimentos Nestlé. Este artigo tem por objetivo mostrar as ações que foram desenvolvidas e aprimoradas dentro da área logística da empresa, detalhando todo este processo e realizando um comparativo de antes e depois, proporcionando uma análise das mudanças ocorridas. Metodologicamente, esse estudo de caso é de caráter descritivo e exploratório, realizado por levantamentos teóricos e visitas técnicas, nas quais foram adquiridos dados por meio de observações do dia-a-dia da empresa. Inicialmente discute-se os conceitos da logística, “distribuidora” e “Broker.” Logo após é visualizado como ocorreu essa mudança, detalhando as atividades logísticas como distribuidora e como Broker, sendo possível observar, com nitidez, as ações que proporcionaram o crescimento da RT Logística, comentando os custos envolvidos na atual situação.*

Palavras-Chave: Logística; Distribuidora; Broker.

---

### **1. INTRODUÇÃO**

A prestação de serviços com qualidade e atração de clientes são reflexos da união de atividades que são desempenhadas com competência. A logística é uma área que reúne essas características, que são capazes de realizar mudanças de crescimento e melhoria para uma empresa (BOWERSOX; CLOSS, 2008; BALLOU 1993).

De acordo com os autores, a logística é considerada uma atividade central dentro da organização, sendo responsável por uma integração de todas as áreas da mesma, além de ter como desafio, para atingir os objetivos da empresa, realizar os serviços com o menor custo possível, buscando dessa forma uma vantagem competitiva no mercado.

Com isso, as empresas vêm melhorando suas atividades e a forma de distribuição dos produtos. Visando um crescimento organizacional, determinadas distribuidoras almejam ser Broker das empresas as quais prestam serviços.

Portanto este estudo tem por objetivo geral analisar as atividades logísticas existentes na empresa RT Logística, enfatizando as ações que levaram ao crescimento, de distribuidora a Broker.

### **2. ASPECTOS TEÓRICOS**

Com o passar dos anos, a cadeia logística, procurou adquirir valores fundamentais, como:

**Tempo:** Rapidez em resposta as necessidades dos consumidores, um diferencial competitivo entre as empresas, consistente no prazo estipulado para entrega e na eficiência da entrega do produto final ao cliente (RODRIGUES, 2008).

**Informação:** Ligada ao movimento físico dos produtos e materiais, relacionado ao processamento de pedidos, estimativas de vendas e armazenagem (BERTAGLIA, 2006).

Qualidade: entrega do produto, sem nenhum defeito e no local desejado pelo cliente, devido a uma infra-estrutura de transporte e armazenagem adequada (BERTAGLIA, 2006).

Lugar: Consiste na localização da armazenagem dos produtos, apresentando diversas características, para uma boa conservação. E no transporte dos produtos da fábrica até a distribuidora, e dela até o consumidor final (RODRIGUES, 2008).

A evolução logística, assim como seus valores, procurou demonstrar e interpretar o objetivo principal da área logística que é: “possibilitar que os produtos certos, na quantidade certa, estejam nos pontos de venda no momento certo, considerando o menor custo possível.” (BERTAGLIA, 2006:10).

Além disso, segundo Rodrigues (2008:150), a área logística “busca por meio de uma integração entre fabricantes, transportadoras e distribuidoras, criar um sistema integrado, direcionado e gerenciado para a efetiva criação de valor para o cliente.”

Em função do que se pretende abordar nesse trabalho é importante apresentar os seguintes conceitos complementares:

Canais de Distribuição: Os canais de distribuição são os meios utilizados pelas empresas para movimentar seus produtos até outras empresas e/ou clientes finais, no caso das empresas de alimentos, os produtos podem ser distribuídos por diferentes canais de distribuição, tais como: distribuidores autorizados, representantes comerciais autônomos, Brokers, varejos (canal direto e indireto), distribuidores porta a porta, dentre outros (BRASIL e CAMPOS, 2007).

A empresa alimentícia Nestlé utiliza duas formas para escoar seus produtos: os Distribuidores Autorizados da Nestlé, conhecidos como DAN, e os Brokers, sendo os dois interessados em encontrar um equilíbrio entre a qualidade de serviço, custo e capital investido (CHING, 2008).

Distribuidor: É o canal de distribuição que compra produtos diretamente da indústria e revende ao varejo. O controle comercial é de responsabilidade do distribuidor, obtendo assim a obrigação com os impostos e a emissão de notas fiscais, sendo estas da própria empresa. A competitividade dos produtos é prejudicada por estas razões, pois faz com que os preços não sejam atrativos (KATO; PURCOTE; VEIGA, 2009).

Esse canal possui algumas vantagens como: um maior atendimento a demanda em relação à área geográfica, rapidez nos processos logísticos e no atendimento ao cliente, e apoio à indústria com a divulgação de seus produtos. O distribuidor recebe de acordo com o volume de vendas e do mix de produtos (KATO; PURCOTE; VEIGA, 2009).

Segundo Campos (2007:21), “existem basicamente duas formas de distribuição: a direta e a indireta. A distribuição direta acontece quando a empresa que está ofertando o produto e/ou serviço atua diretamente com seus clientes finais. [...] Já na distribuição indireta existe a presença de um intermediário no processo [...]”

A Nestlé utiliza a distribuição indireta com os seus Distribuidores Autorizados, que agem como ligação entre as partes.

Broker: É uma empresa contratada pela indústria para distribuir suas mercadorias ao varejo de forma diferenciada. Ele consegue disponibilizar um preço mais acessível, por não precisar manter um estoque próprio e serem isentos de impostos, pelo fato de não emitirem notas fiscais em seu nome. Além disso, esse canal disponibiliza uma maior facilidade de crédito, por ser um importante referencial (KATO; PURCOTE; VEIGA, 2009).

É considerado um acordo entre empresas, estabelecendo uma aliança de relacionamento de longo prazo mais formal, que busca o aumento dos benefícios e a redução dos desperdícios em conjunto (Bowersox; Closs, 2001 apud CÂNDIDO; OLIVEIRA, 2006).

### 3. METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido utilizou como metodologia um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo, que serviu para analisar os fatores que proporcionaram o crescimento da RT Logística de Distribuidora para Broker. O estudo de caso exploratório utiliza fontes teóricas para entender e explicar o que está acontecendo, e o descritivo, utiliza o objetivo para descrever a prática exercida (COLLIS, 2005).

O estudo foi realizado por meio de visitas técnicas, durante o processo de transição do canal de distribuição e após sua concretização, onde foi possível identificar as mudanças ocorridas na empresa. Foi realizado um acompanhamento das atividades logísticas divididos em visitas e reuniões com o gerente logístico da empresa. Além disso, avaliações da Nestlé, documentos internos, normas e regulamentos foram disponibilizados facilitando a apuração de dados para o entendimento e análise da importância do processo de transição na empresa.

O manual avaliativo da Nestlé, conhecido como STARD - Solução Total de Atuação em Resultados de Distribuição - foi o principal documento utilizado para analisar as principais atividades logísticas da empresa, permitindo verificar as diferenças encontradas na transição de DAN (Distribuidor Autorizado da Nestlé) para Broker.

Além do STARD foram verificados documentos internos com dados sobre os custos logísticos envolvendo cada atividade. Esses dados foram disponibilizados em planilhas pela empresa, sendo estas confidenciais, por terem informações detalhadas sobre toda a parte financeira da área logística.

### 4. ESTUDO DE CASO

A área de estudo refere-se à empresa fornecedora dos produtos alimentícios da Nestlé, localizada no estado de Alagoas, que passou por mudanças no seu canal de distribuição, deixando de ser um distribuidor para se tornar um Broker. Desta forma, as ações que impulsionaram essa mudança serão analisadas detalhadamente.

Verdes Mares Distribuidora: Os principais produtos de distribuição da empresa são divididos em duas linhas de abastecimento, a linha de refrigeração composta por produtos da Sadia, Pampulha, Batavo, entre outros; e a linha seca que correspondem somente a produtos da Nestlé.

A Nestlé sempre foi um dos principais fornecedores da empresa e também o único que realiza avaliações com maior rigidez, trabalhando com um sistema de controle e qualidade, sendo avaliada semestralmente de acordo com os critérios do STARD.

A Verdes Mares Distribuidora LTDA, por trabalhar com outros fornecedores, não atendia todos os tópicos avaliativos da Nestlé, por não separar o controle de distribuição, dificultando assim um alcance das exigências contidas no STARD. Com isso, visando uma melhoria, a empresa buscou ter um maior controle no sistema de distribuição dos produtos.

No ano de 2007 a Distribuidora recebeu uma proposta da Nestlé, para passar de DAN para Broker, tornando-se um agente condicionado de movimentação e vendas da Nestlé, ou seja, exclusividade na distribuição de produtos. O proprietário da empresa, decidiu em abrir uma nova distribuidora, para atender às restrições dessa proposta e modificações para alcançar esse crescimento, a RT Logística, cujo significado é originado do nome do proprietário.

RT Logística: Inicialmente a RT Logística atuou como DAN, e à medida que foi aprimorando seus procedimentos, de acordo com as normas de avaliação da Nestlé, alcançou o título de Broker em setembro de 2009. Este título foi almejado pela empresa, por ter conseguido a 13ª colocação de todo o Brasil, atendendo a 92% das obrigações contidas nos capítulos do STARD.

A RT Logística trabalha com a movimentação e venda dos produtos de linha seca – qualidade de vida da Nestlé, que correspondem a 360 itens, distribuídos nas seguintes categorias: Baby food, Lácteos, Biscoitos, Cereais famílias, Cereais matinais, Chocolates, Nutrição infantil, Achocolatado em pó, Achocolatado líquido e Culinários.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Arbache *et al.* a logística empresarial moderna está baseada na gestão eficaz e eficiente das informações referentes aos dois pontos básico da cadeia de negócios – demanda e oferta –, de forma que a empresa possa atender às necessidades do mercado em que atua, a um custo adequado, garantindo, assim, a rentabilidade dos produtos ofertados.

Promover a comercialização de produtos no segmento alimentício é o foco de atuação da RT Logística, obtendo a realização de distribuir produtos de forma adequada proporcionando satisfação ao cliente a um menor custo possível. Com isso ela busca o aprimoramento das atividades logísticas sempre de acordo com as normas da Nestlé, investindo na transição de Dan para Broker por meio das principais atividades primárias e secundárias.

### 5.1 TRANSPORTE

A RT Logística trabalha com um sistema de distribuição por via rodoviária, “[...] uma vez que possibilita movimentar uma grande variedade de materiais para qualquer destino, devido à sua flexibilidade, sendo utilizado para pequenas encomendas, e curtas, médias ou longas distâncias, por meio de coletas e entregas ponto a ponto”. (BERTAGLIA, 2006: 283)

A empresa atua em todo Estado de Alagoas utilizando frota própria. Com objetivo de atingir um maior número de entregas, a RT Logística adquiriu mais 04 veículos e trocou alguns da frota já existente por menores, pois os antigos muitas vezes não ocupavam todo o espaço disponível, fazendo com que o custo fosse mais elevado em relação aos veículos menores, pois estes conseguem ter uma melhor utilização do espaço utilizado para o carregamento das mercadorias, diminuindo assim o custo por entrega, por serem mais econômicos em relação ao combustível.

Os veículos são submetidos a inspeções pelo departamento de manutenção, sendo verificados todos os aspectos relevantes aos cuidados e conservação dos mesmos. Também é arquivado cópias dos documentos e CNH dos motoristas. Para um controle eficiente da frota, há relatórios que possibilita um acompanhamento preciso do desempenho de cada caminhão, sendo analisados os seguintes aspectos: litros abastecidos, km rodados, custo com abastecimento e média (Km/L) por veículo. Além disso, todos os pneus são devidamente ferrados e controlados em relação ao seu nível de produtividade.

O sistema de transportes adotado pela RT Logística facilita a entrega dos pedidos e mantém a qualidade dos produtos da saída do armazém até o cliente, tornando-a capacitada para movimentar produtos alimentícios, isso devido a uma inspeção realizada diariamente nos caminhões antes do carregamento dos produtos.

Tabela 01 - Diferenças de DAN para BROKER na RT logística – Atividade Transporte

Tópicos avaliativos – Atividade Transporte	DAN	BROKER
1. Possuir identificação de todas as rotas de entrega inerente a tempos/movimentos, produtividade e custo.	Não	Sim
2. Submeter os veículos a inspeção antes do carregamento.	Sim	Sim
3. Controlar o abastecimento da frota, e seus respectivos consumos e controle de combustível e produtividade.	Não	Sim
4. Ter o controle sobre os gastos com manutenção de veículos.	Não	Sim
5. Ter controle do tacógrafo e disponibilizar relatórios de análise de desempenho.	Não	Sim
6. Possuir controle de numeração e localização dos pneus da frota	Não	Sim
7. Manter controle atualizado da documentação dos veículos e motoristas.	Não	Sim
8. A frota deve estar em bom estado de conservação, de modo a não prejudicar as entregas e os produtos.	Sim	Sim
9. Dispor de uma frota de entrega compatível as necessidades do mercado.	Sim	Sim
10. Obter pintura/ adesivagem na frota.	Não	Sim
11. A frota de entrega possuir uma idade média inferior a 10 anos.	Sim	Sim
12. Ter 100% da frota de entrega constituída por veículos fechados.	Sim	Sim

Fonte: Manual de Solução Total de atuação em Resultados de Distribuição – STARD, 2009.

Nota: Adaptado pelos autores.

## 5.2 GESTÃO DE ESTOQUE

A empresa trabalha com estoque de produtos acabados, ou seja, que foram fabricados em outro lugar e se encontram no armazém para serem distribuídos. Para facilitar essa expedição, o estoque é armazenado em blocos, sustentados por pallets de madeira, “plataforma fabricada de metal, madeira ou fibra, projetado para ser movimentado mecanicamente.” (BERTAGLIA, 2006:296). Também são utilizadas placas de controle, que são exigências do STARD, sendo estas anexadas em todos os pallets, contendo informações como: código do produto; quantidade; lote; vida útil; validade; limite de expedição; entre outros.

A RT Logística, por meio das placas de controle consegue praticar o método PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai), que “analisa o estoque pela ordem cronológica das entradas dos materiais. Sai o material que foi estocado em primeiro lugar, sendo substituído pela mesma ordem cronologia em que foi recebido” (ALT; MARTINS, 2008). Assim é possível realizar um melhor rodízio de produtos, obedecendo aos prazos de saída dos mesmos.

Como distribuidora, utilizava um sistema para controlar o estoque denominado MOINHO, um software que organizava a entrada e saída dos produtos. Já como Broker, este controle é gerenciado pela própria Nestlé, por meio de um sistema nacional que aponta a necessidade de reabastecimento do estoque e avaliação de crescimento de seus distribuidores em todo o Brasil.

O sistema MOINHO tinha como função analisar a política de estoque de acordo com a demanda, obtendo sempre um estoque de segurança, que tem como objetivo destinar uma parte de seu estoque para eventuais ocorrências no ressuprimento (BOWERSOX; CLOSS, 2008). Hoje, esse estoque de segurança é analisado pelo sistema da Nestlé.

A validade dos produtos, especificadas nas placas de controle, é de extrema importância na gestão de estoque da empresa. Atuando como distribuidora, as mercadorias avariadas eram fornecidas aos seus funcionários, já as vencidas, que ainda se encontravam no armazém da empresa, eram incineradas, e as que se encontravam com os clientes, eram recolhidas para incineração e indenizadas 100% aos mesmos. Quando os produtos estavam perto da data limite de expedição, eram realizadas promoções para que as vendas fossem agilizadas, e evitassem os produtos vencidos.

Como Broker, as mercadorias vencidas na própria empresa e as avariadas são incineradas, e as vencidas no estabelecimento do cliente são indenizadas 50% e incineradas após coleta. Os produtos com o limite de expedição ultrapassado são devolvidos a Nestlé. Uma vantagem encontrada no acompanhamento da Nestlé é a preocupação com a variedade de seus produtos presentes nas prateleiras dos estabelecimentos, conseguindo assim distribuí-los de forma equilibrada, evitando a venda excessiva de um mesmo produto.

As diferenças na atividade de gestão de estoque na transição de DAN para Broker da RT Logística, serão verificadas na tabela 02

Tabela 02 - Diferenças de DAN para BROKER na RT logística – Atividade Gestão de Estoque

Tópicos avaliativos – Atividade Gestão de Estoque	DAN	BROKER
1. Um responsável pelo armazém que seja capaz de dizer, a qualquer momento a quantidade de produtos existente no depósito e a previsão de entrada e saída.	Não	Sim
2. Há separação e identificação adequada dos produtos vencidos ou avariados.	Não	Sim
3. Conhecer o índice de devolução e seus principais motivos.	Sim	Sim
4. Obedecer aos prazos máximos de saída de produtos do depósito para os clientes	Não	Sim
5. Realizar controle mensal do estoque, e emitir relatórios.	Sim	Sim

Fonte: Manual de Solução Total de atuação em Resultados de Distribuição – STARD, 2009.

Nota: Adaptado pelas autoras

### 5.3 PROCESSAMENTO DE PEDIDOS

A RT Logística realiza a solicitação do pedido do cliente por meio de um Palm Top utilizado pelos vendedores, agilizando o recebimento dos pedidos ao setor comercial, que fica responsável pela análise de crédito do cliente. Após a análise ser aprovada, o pedido é enviado ao setor logístico para a realização da distribuição das mercadorias.

O compromisso com a entrega dos produtos ao cliente inicia todo o processo logístico, sendo esta atividade exigida cada vez mais pelos clientes, que analisam o prazo de entrega, a quantidade fornecida, a isenção de problemas e os padrões e especificações estabelecidos.

Como distribuidor esse compromisso não era trabalhado com um rápido prazo de entrega, pois estas somente eram realizadas quando um caminhão estava totalmente carregado, não ultrapassando 24h. Os principais clientes, que compram em grandes volumes, recebiam a carga mais rapidamente. Buscando funcionar como Broker, a organização padronizou esse prazo de entrega, estabelecendo que todo produto faturado tem que ser entregue ao cliente até 12h. A tabela 3 mostra essas diferenças no processamento de pedidos para uma melhor compreensão.

Com essa mudança de DAN para Broker, os preços variam bastante, em média reduziram em 20%, por isso o prazo da entrega foi reduzido, permitindo que não haja

diferenças de preço em relação à hora do pedido e a da entrega, permitindo que o gerenciamento de pedidos tenha um diferencial com os clientes.

A nota fiscal antigamente era emitida pela RT Logística. Hoje esta nota é emitida pela Nestlé. Pelo fato dos clientes estarem comprando diretamente da fábrica, o preço diminuiu, permitindo que as vendas e o fluxo de produtos variados aumentassem.

Tabela 3 - Diferenças de DAN para BROKER na RT logística – Atividade Processamento de Pedidos

Tópicos Avaliativos – Atividade Processamento de Pedidos	DAN	BROKER
1. Compromisso com o prazo de entrega dos produtos aos clientes.	Não	Sim
2. Orientar a equipe de vendas para que saibam os prazos de validade dos produtos.	Não	Sim
3. Possuir um sistema de rotina para verificar e executar trocas nos clientes.	Não	Sim
4. Utilização de um sistema rápido e prático no processamento do pedido.	Não	Sim

Fonte: Manual de Solução Total de atuação em Resultados de Distribuição – STARD, 2009.

Nota: Adaptado pelas autoras

#### 5.4 ARMAZENAGEM

Para alcançar seu objetivo, a RT Logística precisou construir um novo galpão para armazenar seus produtos, deixando de guardá-los com mercadorias de outras empresas. Esse novo galpão foi construído com áreas de circulação para pessoas e veículos, obtendo espaço suficiente para que as máquinas, e os trabalhadores, movimentem-se adequadamente. Estas áreas encontram-se devidamente aplanadas, ou seja, planas e livres de obstáculos, e pavimentadas. No galpão anterior, localizado na Verdes Mares Distribuidora LTDA, esse espaço era pequeno, por armazenar diversos tipos de produtos, dificultando o trabalho das pessoas e a própria armazenagem.

O novo armazém foi construído em um sistema de separação por ruas, sendo cada uma supervisionada por um separador. Atualmente existem nove ruas que possibilita atender bem a necessidade do fluxo operacional.

A nova estrutura está totalmente sinalizada, tanto no ambiente externo como interno, atendendo e obedecendo às exigências da Nestlé. A área externa do depósito é toda cercada por telas finas, sendo proibida a entrada de animais domésticos nas instalações da empresa. As portas possuem sistema de vedação para que pragas não tenham acesso às mercadorias, caso apareçam. O telhado se encontra em perfeitas condições, sem furos ou sinal de goteiras. E as docas, local para recebimento ou despacho de produtos, são todas cobertas para atender à necessidade de otimização da carga e descarga de mercadorias, com o intuito também de evitar danos, atrasos, perdas, acidentes com funcionários e outras situações

Na tabela 4, exposta a seguir, será visualizado todo processo de transição da atividade de armazenagem na RT Logística.

Tabela 4 - Diferenças de DAN para BROKER na RT logística – Atividade Armazenagem

Transição de DAN para BROKER – Atividade Armazenagem	DAN	BROKER
1. O layout do depósito deve possuir um fluxo operacional adequado.	Sim	Sim
2. Os produtos devem estar abrigados, longe de fontes de calor, sol e umidade e devem respeitar os limites de temperatura.	Sim	Sim
3. Os produtos que requerem condições especiais de temperatura e umidade (chocolates, barras de cereais) devem estar estocados em áreas climatizadas. Deve existir um controle para verificação das condições e ações em casos de desvios.	Não	Sim
4. Manter espaço de 45centímetros, livre de qualquer obstáculo em relação às paredes, para limpeza, atividades de controle de pragas e segurança.	Não	Sim
5. Respeitar o empilhamento máximo de produtos no pallet, indicado nas caixas de expedição.	Sim	Sim
6. Ter uma empresa contratada para efetuar o Manejo Integrado de Pragas (MIP). Esta empresa deve possuir todas as licenças necessárias para a operação.	Sim	Sim
7. Todas as áreas do depósito (internas e externas) devem estar monitoradas e com mapeamento de todas as armadilhas.	Sim	Sim
8. O Pátio e todas áreas onde haja circulação de pessoas e veículos devem estar aplanados e pavimentados.	Sim	Sim
9. O piso deve ser liso, pavimentado com concreto usinado, de modo a não liberar resíduos, sem frestas e os pontos de dilatação vedados com silicone.	Não	Sim
10. Janelas, portas e outras entradas devem possuir um sistema de vedação para evitar a entrada de insetos e roedores.	Não	Sim
11. O depósito deve possuir docas cobertas e estruturas metálicas para armazenamento dos produtos.	Não	Sim
12. Deve possuir local de devolução ou recusa de mercadorias.	Não	Sim
13. Um local para prestação de contas dos motoristas	Não	Sim
14. Vestiários e banheiros que atendam a necessidade dos usuários.	Sim	Sim
15. Possuir norma de conferência de todas as cargas que entram e saem do depósito, a qualquer hora do dia ou da noite.	Não	Sim

Fonte: Manual de Solução Total de atuação em Resultados de Distribuição – STARD, 2009.

Nota: Adaptado pelas autoras

## 5.5 CUSTOS LOGÍSTICOS

Para Ching (2008) os custos logísticos mais comuns são os de armazenagem, de movimentação de mercadorias, de estoque e o de transporte, sendo importante obter uma visão global dos custos totais logísticos e aperfeiçoar-los, almejando sempre a redução dos mesmos.

Estes custos são divididos em dois, o custo fixo e o custo variável. O fixo é composto pela parte operacional e a administrativa, sendo a primeira correspondente aos gastos com motoristas, ajudantes, conferentes e a equipe de manutenção, e a segunda pelo administrativo. Já o custo variável é composto por quatro itens: manutenção da frota, operacional, patrimônio Broker e patrimônio garagem, sendo esses itens compostos por:



1) Manutenção da frota:

- Manutenção das peças;
- Óleo;
- Combustível;
- Pneus;
- Multas;
- IPVA; e
- Serviços de Mão de obra.

2) Operacional:

- Alimentação em viagens; e
- Alimentação interna.

3) Patrimônio Broker:

- Energia;
- Água; e
- Combustível gerador.

4) Patrimônio Garagem:

- Energia; e
- Água.

Em uma análise mais detalhada, é possível verificar, na Figura 1, as porcentagens referentes aos custos logísticos de forma mais específica, conseguindo assim perceber que os gastos com combustível possuem a maior parcela do custo logístico total da empresa, e o custo com o combustível para o gerador, a menor, pois o gerador só é ativado quando a falta de energia na organização. Ele só é utilizado porque a câmara refrigerada, que acondiciona os chocolates, não pode ficar sem a temperatura adequada.

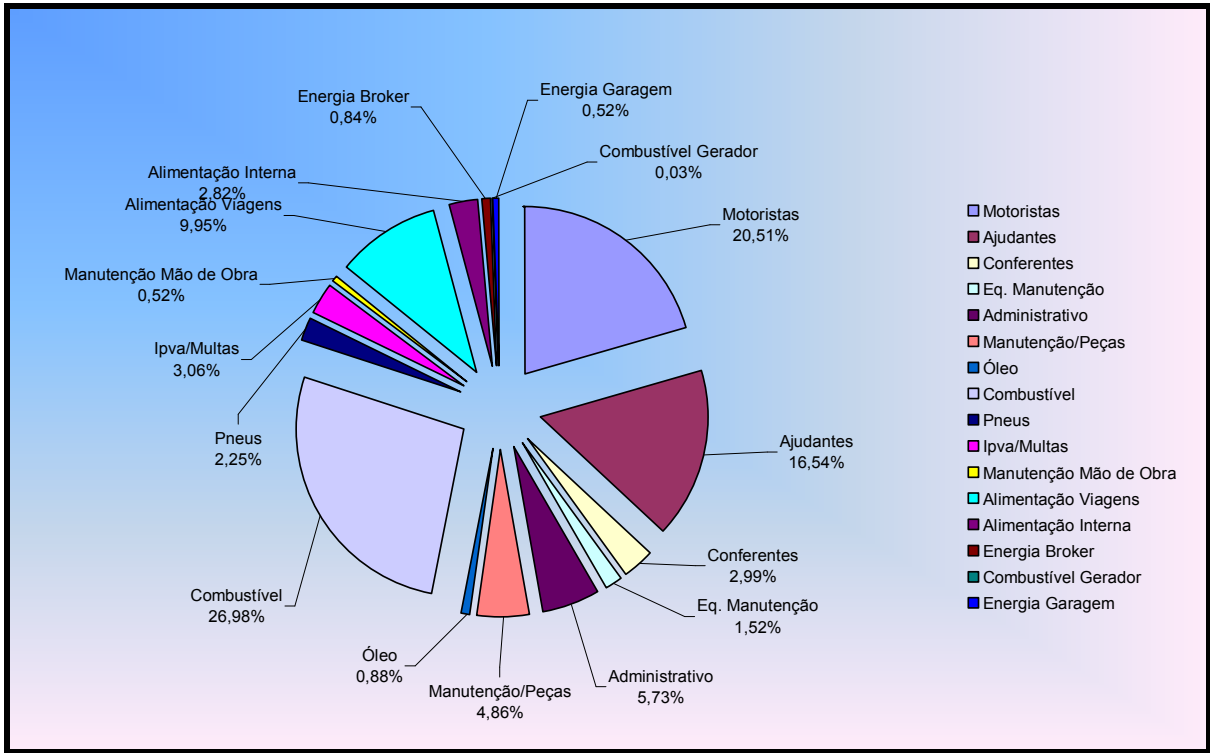


FIGURA 1: Distribuição Detalhada dos Custos Logísticos  
Fonte: RT Logística

### 5.6 INDICADOR DE DESEMPENHO

Para uma melhor análise do crescimento da área logística, apresentam-se a seguir o gráfico com os resultados do desempenho da RT Logística em relação à média das entregas realizadas mensalmente.

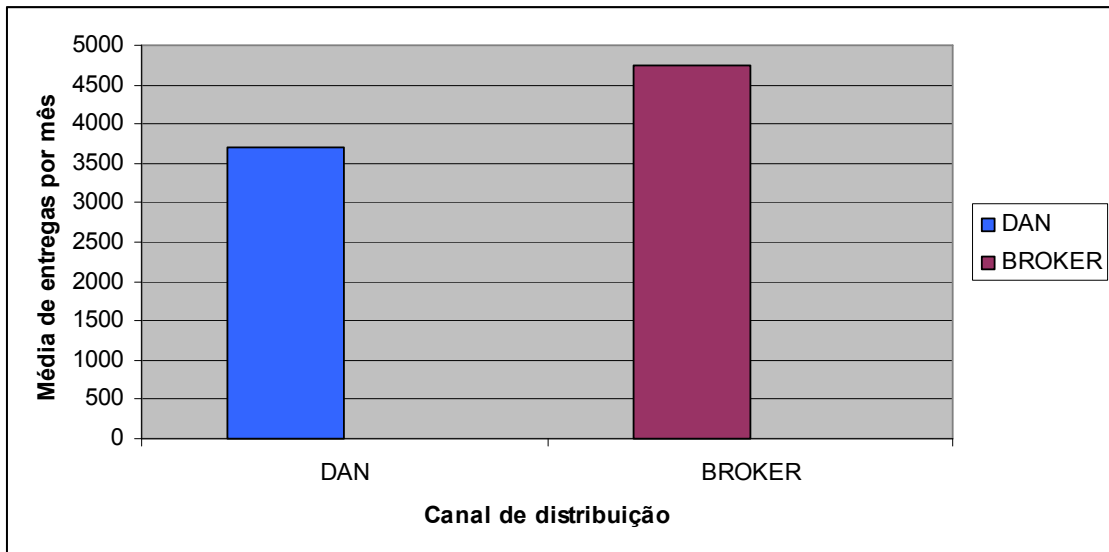


FIGURA 2 – Comparação da média de entregas por mês de DAN e Broker  
Fonte: Elaborado pelos autores

A variação do número de entregas por mês, dos produtos da Nestlé, na RT Logística, ocorreu com a transição de DAN para Broker, tornando esse dado um indicador de desempenho que mostra o aumento da demanda, sendo observada pela aquisição de novos veículos e trocas de caminhões com capacidade média adequada para a quantidade de mercadorias solicitadas em cada rota.

A mudança de canal de distribuição proporcionou uma redução no prazo de entrega de mercadorias, uma menor quantidade de viagens e um maior número de entregas, gerando dessa forma benefícios para a organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística busca por meio das suas atividades uma integração das áreas da organização, adaptando sua forma de gestão utilizando ferramentas que mantenham a empresa a frente do mercado competitivo e atendam cada vez mais as necessidades dos consumidores, que estão mais exigentes. Nesta área estão surgindo novas formas de estratégia para o gerenciamento de uma organização, proporcionando melhorias que possam resultar no crescimento da empresa.

O estudo de caso realizado na área logística da empresa RT Logística que trabalha com produtos da Nestlé, buscou analisar o processo de transição de distribuidor para Broker enfatizando as ações realizadas nas atividades logísticas que proporcionaram a mudança de canal de distribuição, sendo essa uma alternativa que resulta em benefícios para toda cadeia de suprimentos. O Broker é uma nova tendência em distribuição que possibilita a indústria chegar aos pontos de vendas de maneira diferenciada, tornando-a mais competitiva.

Este trabalho apresentou diferenças significativas na área logística da empresa em questão, atuando como distribuidora e como Broker. Por meio do comparativo das principais atividades logísticas: primárias e secundárias, onde foram analisados documentos fornecidos pela empresa, que permitiram perceber as vantagens que a RT Logística obteve com a mudança de distribuição e armazenagem das mercadorias.

Como Broker a atividade de transporte proporcionou, em maior destaque, uma redução no custo de entrega pela aquisição de veículos menores compatíveis com a quantidade de mercadorias a serem distribuídas, obtendo uma melhor utilização do espaço. Na gestão de estoque o controle de mercadorias vencidas e avariadas teve uma melhor gestão, diminuindo dessa forma essas ocorrências e melhorando a capacidade da empresa em criar parâmetros de qualidade. No processamento de pedidos a utilização do Palm Top agilizou o pedido dos produtos, reduzindo os prazos de entrega e aumentando a satisfação dos clientes, assim como as notas fiscais, que passaram a ser emitidas pela Nestlé, reduzindo impostos para a empresa e conseqüentemente diminuindo o valor final do produto.

A atividade de armazenagem teve grande destaque nessa transição mostrando os principais benefícios que a empresa obteve. A mudança de armazém foi o primeiro passo dado pela empresa para que o novo título fosse alcançado. No novo galpão os produtos ficaram com uma melhor organização, sendo estocados de forma adequada, com todos os requisitos exigidos pela Nestlé.

Portanto as hipóteses propostas são confirmadas por meio da análise das ações logísticas que foram descritas na comparação de Distribuidor Autorizado da Nestlé (DAN) e Broker, sendo possível observar os benefícios existentes com a utilização de um novo meio de distribuição.

Os resultados obtidos apresentam dados relevantes para uma melhor compreensão da logística em relação ao canal de distribuição, podendo ser acrescentando com uma pesquisa realizada com os clientes da RT Logística, almejando obter informações da satisfação dos mesmos em relação ao serviço logístico prestado pela empresa, atuando como Broker. Com a possibilidade da continuidade desse estudo, será possível perceber de uma forma geral as vantagens que essa mudança trouxe para todos os envolvidos no processo.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALT, P. R. C.; MARTINS, P. G.** Administração de materiais e recursos patrimoniais. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 134 p.
- ARBACHE, F. S.** Gestão de logística, distribuição e trade marketing. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV , 2006. 164 p. (Série Marketing).
- BALLOU, R. H.** Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 388 p.
- BERTAGLIA, P. R.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 509 p.
- BRASIL, C. V. M.; CAMPOS, L. F. R.** LOGÍSTICA: teia de relações. Curitiba: IBPEX, 2007, 154 p.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.** Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 594 p.
- CAMPOS, L. F.** SCM- Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Curitiba: edição do autor, 2007. 61 p.
- CHING, H. Y.** Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada- Supply Chain. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.** Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.
- KATO, H. T.; PURCOTE, A.; VEIGA, C. P.** Análise das Conseqüências de Mudança no Canal de Distribuição de uma Empresa de Laticínios no Brasil. 2009. Estudo de caso- Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00434\\_PCN64176.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00434_PCN64176.pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2010.
- RODRIGUES, P. R. A.** Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008. 248 p.