

---

---

## GESTÃO DA DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Angieli Bonam<sup>1</sup>  
Ariane Dourado Alves<sup>2</sup>  
Herus Pontes<sup>3</sup>

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Administração da Produção, Materiais e Logística

### RESUMO

Este artigo objetiva analisar o processo de distribuição de uma empresa transportadora rodoviária localizada na cidade de Pato Branco-PR, visando observar o processo utilizado para transporte, distribuição e os principais problemas que afetam o desempenho desta atividade. Na coleta dos dados, foi realizada entrevista semiestruturada com o gestor da organização. Para embasamento deste estudo, conceituou-se uma visão geral da logística, focando na cadeia de abastecimento, distribuição e na importância do papel do transporte de cargas para o conjunto logístico das organizações. Quanto aos resultados, foi possível perceber a existência de práticas de acondicionamento e armazenagem que estão causando perdas e aumento dos custos. Por outro lado, a tecnologia utilizada pela empresa se mostra como uma aliada e um diferencial no atendimento ao cliente, mantendo a empresa competitiva.

Palavras-chave: Cadeia de abastecimento. Distribuição. Transporte.

### INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico de constantes inovações tanto em produtos quanto em processos, a competição entre empresas tem se estabelecido em níveis cada vez mais específicos. Elementos que no passado eram desprezados pelas empresas, podem se tornar um diferencial importante, agregando valor, diminuindo custos e otimizando processos, além de, conseqüentemente, satisfazer e aumentar a rede de clientes e parceiros.

A capacidade de satisfazer os consumidores e expandir o mercado, independente do elemento diferencial que a empresa possui, tem forte relação com o desempenho desta na distribuição dos seus produtos. Portanto, atenção especial deve ser dada ao transporte de cargas, visto que é responsável na cadeia de abastecimento pela ligação entre as empresas e o consumidor. Uma falha, tanto no acondicionamento

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da UTFPR - Câmpus de Pato Branco, angi.bonam@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da UTFPR – Câmpus de Pato Branco, ari.dourado@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia da Produção, professor da UTFPR – Câmpus de Pato Branco, herus@utfpr.edu.br



---

---

correto da carga quanto um atraso na entrega, acaba por prejudicar toda a cadeia, principalmente no ponto de partida, ou seja, no transporte de insumos para a indústria. A consequência de um erro nesse ponto será percebida pelo consumidor final mediante um grande atraso de entrega ou produtos danificados.

Tendo em vista a importância do transporte de cargas na cadeia de abastecimento, este estudo visa analisar uma empresa transportadora rodoviária de cargas, que hoje tem dez filiais no centro oeste, sudeste e sul do Brasil, sendo o lócus a filial localizada na cidade de Pato Branco, Paraná. Para isso, é apresentada uma breve revisão teórica dos conceitos de logística, canais de abastecimento, distribuição e transporte que servem de base conceitual para as considerações posteriores. A seguir, utilizando-se de uma pesquisa qualitativa e entrevista semiestruturada com o gestor, foi observado seu cotidiano operacional de distribuição, além de levantados os principais problemas que ocorrem nesse processo que implicam em um mau desempenho geral da cadeia.

## 1 LOGISTICA

A administração do fluxo de materiais corresponde ao gerenciamento de todo o seu percurso até a entrega final. Segundo Ching, (2008, p. 25) “a logística exerce a função de responder por toda movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa.” Dessa forma, atendendo todas as necessidades que a empresa requer.

A logística já foi longamente considerada um mero serviço de apoio à atividade principal da empresa, incapaz de agregar valor ao produto, e somente responsável por gerar custos (NOVAES, 2004). Com a globalização e consequentemente o acirramento da competição pela maior abrangência de mercados, a logística vem adquirindo importância nos planejamentos organizacionais. Como evidenciam Figueiredo, Fleury e Wanke (2003, p. 54), atualmente “existe uma clara percepção das empresas de que a logística representa um papel estratégico, pois contribui para gerar vantagem competitiva”. Novaes (2004) destaca que ela é a responsável por dar condições reais de garantir a posse do produto no momento desejado. Portanto, é essencial para a satisfação do cliente que está cada vez mais exigente quanto à eficiência no cumprimento de prazos preestabelecidos.



A partir deste entendimento, conceitua-se a logística moderna como:

O processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2004, p. 35).

Ou seja, a logística permeia todo o processo da cadeia de abastecimento até sua distribuição, e tem papel fundamental em garantir o resultado satisfatório tanto para a empresa quanto para o cliente, mantendo-se competitiva no mercado.

E de acordo com Gurgel (1996, p. 34) existem três formas de caracterização para a logística:

1. Logística de abastecimento – Atividade que administra o transporte de matérias dos fornecedores para a empresa, o descarregamento no recebimento e o armazenamento das matérias- primas e componentes.
2. Logística de manufatura – Atividade que administra a movimentação para abastecer os postos de conformação e montagem, segundo ordens e cronogramas estabelecidos pela programação da produção;
3. Logística de distribuição – Administração do centro de distribuição, localização de unidades de movimentação em seus endereços, abastecimento da área de separação de pedidos, controle da expedição, transporte de cargas entre fábricas e centros de distribuição e coordenação dos roteiros de transporte urbano.

Diferentemente, Ching (2008) explica a logística e suas ramificações pela classificação das atividades. Temos como atividades primárias as que são essenciais para o cumprimento da função logística e que também contribuem com o maior montante de custo. Primeiramente enfocam-se os modais de transporte, os quais estão em meio rodoviário, ferroviário, aeroviário e marítimo. Em seguida a gestão de estoque, que dependendo da classificação da empresa e suas demandas, requer altos gastos, por isso deve-se amortecer este valor de acordo com cada produto. E por fim, processamento de pedidos, o qual determina o tempo necessário para a entrega até os clientes.

As atividades secundárias tem a função de apoios às atividades primárias para a obtenção da conclusão das demandas. São elas: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, programação de produtos e manutenção de informação.



Cada uma se especifica de acordo com as atividades exercidas dentro da empresa, cabendo ao gestor enquadrar e administrar a logística para seu benefício.

Percebe-se através destas classificações, como a logística está presente e se faz necessária de diversas formas desde a cadeia de produção, até o consumidor final. Por fim, como observa Novaes (2004) a logística tem conquistado destaque em possibilitar as empresas para agregar valor de lugar, tempo, qualidade e informação à cadeia produtiva, o que é imprescindível atualmente.

### **1.1 Cadeia de abastecimento e distribuição**

Para que os produtos sejam entregues ao consumidor final, se faz necessário uma logística de distribuição, que para Ching (2008, p. 147) “trata das relações empresa-cliente-consumidor, sendo responsável pela distribuição física do produto acabado.” Este é um serviço que acrescenta custo ao produto dependendo da forma como é gerido.

Na visão de Bertaglia (2006) existem atividades específicas que abrangem toda a necessidade da distribuição de materiais, as quais estão relacionadas com gestão e manuseio de estoque, de materiais ou produtos acabados, transporte, armazenagem, administração de pedidos, entre outros. Ressaltando como identificar as funções que a distribuição exerce dentro da empresa.

A cadeia de abastecimento e distribuição evoluiu de forma estratégica, para que o custo não seja alto e transferido para o produto, tornando-o menos competitivo. Gurgel (2006, p. 98) enfatiza que “os centros de distribuição devem ficar em áreas de fácil acesso”, o que contribuiria para a otimização dos custos e facilitaria o planejamento da distribuição.

Além disso, Bertaglia (2006) salienta que uma boa administração da cadeia de abastecimento gera vantagem competitiva em termos de serviços e também redução de custos juntamente com a rapidez de atendimento para com as necessidades do mercado consumidor. Ou seja, a cadeia de abastecimento e sua distribuição são de extrema relevância para a permanência da empresa no mercado.

A gestão da distribuição está entre os principais fatores dentro da logística e cadeia de abastecimento. Para Bertaglia (2006, p.170) “o Brasil apresenta numeroso polos de produção e de consumo, o que gera uma gigantesca movimentação de mercadorias. O transporte rodoviário é o principal e corresponde a cerca de 60% do



---

---

total das cargas no país.” Logo adiante, seguimos com a questão do transporte e suas especificações.

## 1.2 Transporte

Com a ampliação do alcance das empresas, as necessidades de coordenação logística acentuaram-se para poder viabilizar suas estratégias e superar a concorrência. Além disso, com os clientes mais exigentes, as empresas não podem correr o risco de atendê-los mal e gerarem uma imagem ruim, a qual o cliente insatisfeito certamente irá transmitir para outros clientes ou potenciais clientes.

Nesse contexto, Novaes (2004) aponta como as empresas tem focado na sua atividade principal, reduzindo custos ao mesmo tempo em que melhoram o nível dos seus produtos e serviços, terceirizando assim o serviço logístico como uma forma de atingir novos mercados sem perder a qualidade. Isso porque, se as empresas de transporte forem eficientes, podem reconfigurar com mais habilidade e mais rapidamente seus serviços, ajustando-os as mudanças no mercado e aos avanços tecnológicos (FIGUEIREDO, FLEURY E WANKE, 2003).

Com este processo de terceirização cada vez mais em evidência, a relação entre transportadora e contratante adquire um vínculo mais sólido. A respeito disso, Bertaglia (2006) afirma que este vínculo é como uma aliança em que ambas as partes assumem suas responsabilidades para alcançarem uma relação duradoura. Ressaltando a importância da junção destas duas organizações para uma maior qualidade na logística.

Quanto à atividade de transporte, Bertaglia (2006, p. 278) descreve-a como “responsável pelos movimentos de produtos utilizando modalidades de transporte que ligam as unidades físicas de produção ou armazenagem até os pontos de compra ou consumo”. Isso evidencia seu papel fundamental de geradora dos fluxos de bens nos canais de distribuição ao longo de toda a cadeia produtiva.

No Brasil, o modal rodoviário é o mais utilizado. É apontado por Novaes (2004) como vantajoso devido a sua flexibilidade, podendo alcançar praticamente qualquer ponto do território nacional e desvantajoso devido ao custo alto do frete. Pode ser considerado como um dos motivos deste alto custo, a capacidade de carga



---

---

muito menor do que ao utilizar-se o modal ferroviário, encarecendo assim o custo unitário do produto.

Algumas estratégias são adotadas no modo de transporte rodoviário, visando amenizar o impacto dos custos. Entre elas, Novaes (2004) aponta:

- Operação das transportadoras com frota própria parcial, completando sua oferta de praça com veículos autônomos, evitando assim ociosidade de frota em situações de baixa demanda;

- Roteiros compartilhados por vários clientes, com o veículo realizando sequência de entregas numa única viagem.

Além disso, Gurgel (1996, p.110) destaca que estudos minuciosos devem ser realizados para que o custo do transporte não se transfira diretamente para os produtos transportados, atentando para:

- Grau de ocupação da frota;
- Índice e gravidade das avarias de carga;
- Disponibilidade de veículos da frota;
- Regularidade dessa disponibilidade;
- Rastreabilidade proporcionada pelo sistema de controle;
- Segurança contra furtos, desvios de cargas e acidentes no trânsito.

Em relação aos tipos de cargas transportadas, existem a lotação completa e a carga fracionada. A lotação completa é o carregamento completo com um determinado lote de remessa. Já a carga fracionada é quando a capacidade do veículo é compartilhada com a carga de dois ou mais embarcadores. Tanto Novaes (2004) quanto Bertaglia (2006) ressaltam que a carga fracionada tem sido muito utilizada devido às exigências dos clientes por maior frequência de entregas em quantidades reduzidas e com produtos mais variados, além da pulverização dos pontos de destino espalhados por todo território nacional, fazendo com que os lotes despachados sejam cada vez menores e mais frequentes.

## 2 METODOLOGIA

Nesse estudo de caso optou-se por uma abordagem qualitativa, objetivando a busca pela percepção de um gestor em relação ao processo de distribuição de sua empresa através de uma entrevista semiestruturada. Diante dos elementos que se procurou analisar, a pesquisa qualitativa mostrou-se a opção mais adequada por sua



representatividade para pesquisas que não possuam dados numéricos e por considerar que essa trará resultados assertivos quando abranger as múltiplas dimensões do problema de pesquisa, conforme seu conteúdo ou do conjunto de características (BARDIN, 1979; MINAYO, 1999).

No que tange a seus objetivos, de cunho fenomenológico, atribui-se tipologia descritiva, pois “o estudo descritivo pretende descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade” (GIL, 1989, p. 111).

Em sua execução configura-se como um estudo de caso, mediante o fato de ser direcionada a uma empresa específica, tendo sido realizada uma entrevista semiestruturada com intuito de inteirar-se junto ao cotidiano operacional da distribuição e possibilitar o levantamento dos problemas que poderiam estar implicando no mau desempenho da cadeia. A importância da entrevista para o campo da pesquisa social é salientado por Marconi e Lakatos (2010) devido ao seu caráter de conversação, que permite a obtenção de informações necessárias através de um contato mais direto.

Essa definição metodológica foi direcionada para uma filial de transportadora rodoviária, localizada no município de Pato Branco, Paraná. A empresa está estabelecida no mercado há aproximadamente trinta anos e presente em sete estados brasileiros, sendo que possui dez filiais nas regiões centro-oeste, sudeste e sul e atende mais de 2.000 cidades. A filial em Pato Branco existe há dez anos, atende 32 cidades e possui nove funcionários, sendo cinco operacionais (motoristas e ajudantes) e os demais administrativos.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **3.1 O Locus de Estudo e as Características da Empresa**

A organização analisada é uma filial de transportadora rodoviária, localizada no município de Pato Branco, Paraná. Esta transportadora existe há aproximadamente trinta anos e está presente em sete estados brasileiros, sendo que possui dez filiais nas regiões centro-oeste, sudeste e sul e atende mais de 2.000 cidades. Sua sede é em Ribeirão Preto – SP.

A filial em Pato Branco existe há dez anos atende 32 cidades e possui nove funcionários, sendo cinco operacionais (motoristas e ajudantes) e os demais administrativos.





---

---

A empresa possui certificação de qualidade ISO 9001:2008 desde 2002. Todos os seus procedimentos principais são padronizados e encontram-se descritos e arquivados na matriz, sendo que as filiais devem segui-los a fim de manter-se a homogeneidade do processo em todo o âmbito da empresa. Além disso, já figurou como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, como terceira colocada na classificação de melhores transportadoras do Brasil e obteve reconhecimento de empresas parceiras como John Deere e Massey Ferguson através de troféus de comprometimento, qualidade de entrega e atendimento.

A empresa é especializada no transporte de cargas e encomendas secas e fracionadas, tendo algumas restrições devido ao seu tipo atual de operação. Não transportam mercadorias sem embalagens (em recipientes ou caixas); que não possam ser empilhadas e que possuam alto risco de avaria ou ofereçam alto risco de avaria à outras mercadorias. Mercadorias especiais e frágeis como esquadrias metálicas, portas, venezianas, tubos e canos de PVC, máquinas em geral, capotas, vidros, móveis, produtos químicos perigosos, entre outros.

### **3.2 O processo de transporte e distribuição**

A frota da filial de Pato Branco é composta por três caminhões e duas camionetes próprias, que são utilizados para as entregas dentro da região de atuação. Se o destino for fora desta região, é feita uma transferência de carga para um caminhão de grande porte, independente da quantidade transportada.

Primeiramente, o recebimento dos pedidos é realizado através de e-mail ou telefone. Após analisado o pedido é recolhida a mercadoria, que será armazenada por até cinco dias na empresa, pois cada região tem dias marcados para seu atendimento. Na data estipulada, ela é carregada de acordo com o destino (um mesmo caminhão pode passar em mais de uma unidade, então a carga deve ser carregada conforme roteiro de entregas). As mercadorias da primeira parada devem ser as últimas a serem carregadas no caminhão, obedecendo a simbologia (existem mercadorias que possuem simbologia, como: exposição ao sol, limite de peso em cima daquela caixa, frágil ou não, perigosa ou não) e ordem de carregamento.

É emitido o romaneio de viagem para a unidade de destino, lacrado o veículo, coloca-se a documentação (nota fiscal, conhecimento de transporte e romaneio de viagem) dentro do malote e o motorista é liberado.





---

---

Importante ressaltar que existem sistemas de rastreamento, utilizados para proteção em relação ao risco de roubo e assalto, proporcionando uma visão global para o auxílio de toda empresa na qualidade dos serviços prestados. São utilizados dois tipos de sistemas: via satélite e via sistema GPRS, que realizam o monitoramento e também a melhoria de horários das rotas e o controle da velocidade média dos veículos. A matriz possui uma Central de Monitoramento, 24 horas em operação, que garante a completa visão de todos os movimentos dos veículos.

Para finalizar, cabe dizer que a carga é 100% segurada através de uma corretora da rede, o que permite a obtenção de um diferencial de preço à transportadora.

### **3.3 Análise dos Resultados**

Através dos dados obtidos na pesquisa, entre os principais problemas identificados no processo temos: o extravio, os atrasos na entrega e os produtos danificados. A falta de mercadorias no momento da conferência do recebimento ocorre principalmente por falhas na conferência no momento do carregamento, já os atrasos na entrega decorrem da falta de funcionários ao trabalho, clima e trânsito. Quanto aos produtos danificados mostra-se uma ocorrência frequente, normalmente pelo manuseio ou acondicionamento incorreto da carga.

Estes fatores acabam gerando custos que serão transferidos diretamente para o serviço que é prestado, acarretando em menor competitividade dentro de um setor já bem competitivo, com mais de trinta transportadoras concorrentes na região.

Identificou-se ainda que a organização não tem dado a real importância para treinamentos operacionais, que em um primeiro momento podem parecer simples, mas que são fundamentais para uma melhor otimização do espaço e menor grau de danificação das encomendas transportadas. Diante disso, podemos observar que a gestão da distribuição de produtos é algo abrangente, que requer desde uma coordenação logística dos veículos e das rotas quanto pequenas ações em relação a atividades cotidianas.



---

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de distribuição neste contexto caracteriza-se como principal ferramenta capaz de proporcionar às empresas uma vantagem competitiva por meio de velocidade nos processos e redução de custos.

Visando minimizar o problema do extravio, está sendo implantado um sistema denominado coletor de dados, que segundo o entrevistado, constará de uma etiqueta com código de barras em todas as mercadorias que transitarem entre o interior e o exterior dos veículos de entrega, possibilitando um controle mais eficaz.

Além disso, diferenciais encontrados no interior da organização são as tecnologias já implantadas, onde o cliente possa acompanhar em tempo real a localização de sua encomenda, bem como fornecer segurança tanto para o caminhão quanto para a carga que está sendo transportada.

Contudo, alguns aspectos que poderiam ser melhorados dentro do nosso objeto de estudo, foram identificados. Como o fato de que uma falha no acondicionamento correto da carga pode ser consequência da falta de investimento em treinamentos operacionais, pois foi observado que a forma de armazenar e transportar o produto está sendo ineficiente devido a muitas situações de avarias que vem ocorrendo.

Portanto, o transporte de cargas por meio rodoviário, como sendo o principal meio utilizado no país e apresentando elevado custo, demonstra necessidades de que a empresa se ajuste as suas peculiaridades para que não hajam perdas e que seja uma atividade rentável.

## REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHING, Hong Yuh **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada** – Supply Chain. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1989.



---

---

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RTE Rodonaves. Disponível em: <<http://www.rte.com.br/servicos/perfil-de-carga/>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

