

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE FORMATURA

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA LOGÍSTICA NA COMPETITIVIDADE DE UMA
EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS**

RICARDO JUNQUEIRA WOLFF

PROF. ORIENTADOR: IRINEU GIANESI

1996

*ff-1996
W822e*

Aos meus pais

AGRADECIMENTOS

A minha família pelo apoio e incentivo durante todo o curso e em especial ao meu pai pelo carinho e atenção dedicados desde o início do desenvolvimento deste trabalho.

A Marina, minha namorada, por tornar todo este percurso mais fácil e bonito.

Aos grandes amigos Rodrigo e Maria Anita, companheiros de diversos trabalhos e de muita diversão.

Ao professor Irineu Giansi por ter assumido a orientação deste trabalho, com paciência e dedicação.

Ao professor Henrique Côrrea pela preciosa ajuda no desenvolvimento inicial do trabalho.

A todos os colegas da Ferrero que de alguma forma contribuíram para esta vitória, em especial: Anne, Marina, Rosângela, Gian, Marcelo e Marcos.

SUMÁRIO

Este trabalho faz um estudo da influência das atividades logísticas sobre a competitividade de uma empresa do setor de alimentos. Para tanto, inicialmente é levantado o panorama competitivo no qual a empresa está inserida, abordando as características da empresa, a concorrência e o mercado em que ela atua. A partir deste cenário são definidos critérios competitivos ligados à Logística e é elaborado um questionário para avaliar estes critérios quanto à importância que têm para os clientes e avaliar o desempenho da empresa em relação a estes critérios.

O resultado desta avaliação, feita pelo método proposto por Slack (1993), permite identificar quais são os critérios prioritários para ação.

É feita então uma descrição de todo o funcionamento do sistema logístico na empresa e suas principais atividades são descritas. Em seguida, faz-se uma análise para identificar quais são as atividades logísticas que interferem em cada um dos critérios competitivos considerados prioritários para ação. Para cada uma destas atividades é descrita a situação em que ela se encontra atualmente e como seria a sua situação ideal.

Com o objetivo de aproximar a empresa desta situação ideal, são levantadas algumas propostas para a área logística. O trabalho é finalizado com um estudo de priorização das propostas, com o intuito de estabelecer uma ordem de execução para as mesmas.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	1
A. Considerações iniciais.....	1
B. Objetivos.....	2
C. Produto Final esperado	3
II. COMPETITIVIDADE.....	4
A. A Ferrero do Brasil.....	5
1. Caracterização da empresa.....	5
2. Características da comercialização de produtos na Ferrero do Brasil.....	9
3. Importação de produtos, uma particularidade da empresa	10
B. A Concorrência	11
1. Definição da área de atuação da empresa	11
2. Identificação dos concorrentes.....	13
3. O Mercado.....	20
C. Instrumentos de avaliação	26
1. Definição dos critérios competitivos	27
2. A Matriz importância x desempenho.....	30
3. Elaboração do questionário: vontade do cliente e comparação com a concorrência.....	32
D. Avaliação da competitividade	38
1. Análise do quadro competitivo obtido	38
2. Trade offs e interferências positivas	44
3. Focalização.....	47
E. Conclusão.....	51
III. A LOGÍSTICA.....	53
A. Conceitos Gerais.....	53
B. Logística em uma empresa de alimentos.....	57
1. Características Diferenciais.....	57
2. Tempo entre pedido e entrega	58
C. Logística na Ferrero do Brasil	60
1. Elaboração do plano de vendas e do plano de produção.....	61
2. Importação e Nacionalização dos produtos.....	62
3. Transporte para o armazém e armazenagem dos produtos	63
4. Processamento dos pedidos e coordenação do transporte.....	64
5. Distribuição dos produtos e desenho da rede logística de distribuição.....	65
6. Inventários e controle de estoques.....	72
7. Estrutura da Logística na Ferrero do Brasil	73
IV. A INFLUÊNCIA DA LOGÍSTICA NA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA.....	76
A. Os critérios competitivos e sua relação com as atividades logísticas.....	76
1. Manutenção da competitividade para o critério: preservação da qualidade do produto.....	80
B. Critérios competitivos prioritários para ação: situação atual e ideal das atividades logísticas correspondentes	81
1. Cumprimento do prazo de entrega	81
2. Quantidades entregues de acordo com o pedido.....	85

3. Flexibilidade na quantidade dos pedidos.....	86
4. Tabela resumo da situação das atividades logísticas.....	87
C. Propostas de melhorias para as atividades logísticas.....	89
D. Priorização das propostas de melhoria para as atividades logísticas.....	92
1. Estimativa de custos.....	92
2. Lista das propostas priorizadas.....	94
3. Considerações sobre as chances de implementação das propostas.....	95
V. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS.....	101

I. INTRODUÇÃO

I. INTRODUÇÃO

A. Considerações iniciais

Saber avaliar a própria situação é hoje atitude fundamental para qualquer empresa que olhe para o futuro. Isto implica não só em conhecer bem o funcionamento interno da empresa, como também conhecer o mercado em que atua e os concorrentes neles inseridos.

Mais, é necessário saber também o que é que os clientes esperam da empresa, isto é, o que os faz preferi-la em detrimento dos concorrentes. Sem isso, todos os esforços da empresa poderão ser em vão, pois a empresa poderá estar investindo em melhorias que a levem para o caminho errado.

É neste contexto que surge o conceito de competitividade: fazer aquilo que é valorizado pelos clientes de forma melhor ou igual à concorrência. O potencial competitivo da empresa define o quanto ela está preparada para ter sucesso no campo em que atua.

Conhecer a situação competitiva da empresa pode ser muito útil para estabelecer caminhos a serem seguidos para melhorar o desempenho e superar a concorrência, ganhando pedidos. Especialmente com a globalização da economia, que gera concorrência acirrada, esta pode ser uma importante ferramenta.

Neste trabalho pretende-se fazer um estudo da situação competitiva de uma empresa, porém com foco em um outro assunto ao qual se dedica bastante atenção ultimamente: a Logística.

O processo logístico é fundamental tanto para o funcionamento interno de uma empresa (através de todo o controle da rede de suprimentos), como para disponibilização no mercado dos produtos por ela comercializados.

Nas últimas décadas a Logística passou a ser vista como um conjunto de atividades que envolvem desde a disponibilização de matéria prima, passando por armazenagem e movimentação de materiais, até o processamento de pedidos e o transporte de produtos acabados. Assim, a logística é uma área de extrema importância dentro da empresa, possuindo forte interface com as áreas de marketing e vendas.

Um bom sistema logístico garante abastecimento contínuo das necessidades da empresa, precisão nas entregas e, conseqüentemente, satisfação dos clientes.

Este trabalho visa alinhar estes dois conceitos, isto é, analisar a competitividade da empresa através de sua interrelação com as atividades logísticas, procurando identificar os pontos que necessitam de melhorias.

B. Objetivos

Sendo a Ferrero uma empresa que está começando a sua história no Brasil, as possibilidades de estruturar adequadamente seus departamentos são ainda grandes. Mais do que isso, com o rápido crescimento da empresa, pode-se facilmente deixar de lado pontos fundamentais para o sucesso da empresa. É preciso pensar para expandir.

Pensando assim, surgiu a idéia do desenvolvimento deste trabalho. Estudar a influência da Logística na competitividade da empresa, percebendo suas ações favoráveis e desfavoráveis e realizando propostas para um momento futuro.

Assim, pretende-se na primeira parte deste trabalho estudar e analisar o cenário competitivo da empresa, considerando seu mercado de atuação, seus principais concorrentes e a situação atual da empresa. O objetivo é permitir uma clara visualização do momento atual da empresa com relação a critérios competitivos diretamente relacionados à Logística, tanto no que diz respeito a sua importância para os clientes, como seu desempenho em relação à concorrência.

Serão identificados nesta parte pontos fortes e fracos da empresa, especificando em quais pontos deverá ser concentrada uma maior atenção.

A segunda parte do trabalho tem por objetivo fazer uma descrição da Logística tal qual ela funciona na Ferrero do Brasil. Para isso será inicialmente especificada qual será a ótica logística a ser utilizada para descrever todo o processo logístico da Ferrero do Brasil. Em seguida será feita a descrição de todo o funcionamento do departamento logístico e suas interfaces com outros departamentos: estrutura, processos, rede de distribuição, principais problemas e dificuldades.

O objetivo da terceira parte do trabalho é analisar qual é a interferência da Logística na competitividade da empresa. Ou seja, diante do cenário competitivo descrito na primeira parte e de posse do conhecimento do funcionamento do departamento logístico da Ferrero do Brasil colocado na segunda parte, estabelecer onde cada uma das atividades logísticas interfere nos critérios competitivos. A interferência poderá ser positiva ou negativa. Uma vez mapeada esta interferência,

serão levantadas as áreas de oportunidade de melhoria e para concluir o trabalho serão elaboradas propostas de solução e melhoria.

Desta forma, o objetivo final do trabalho é alinhar o departamento logístico e suas ações futuras com os objetivos de melhoria na competitividade da empresa, além de fornecer uma descrição completa do departamento logístico.

C. Produto Final esperado

Como resultado final do trabalho espera-se obter:

- Texto descritivo dos principais concorrentes e concorrentes em potencial que atuam nos mesmos mercados da Ferrero do Brasil.
- Mapa ilustrando a situação competitiva da Ferrero do Brasil em relação aos critérios competitivos levantados (relacionados com a Logística).
- Interpretação dos resultados competitivos obtidos, ressaltando os pontos que mais necessitam de atuação por parte da empresa.
- Descrição do funcionamento da área logística da Ferrero do Brasil (processos, estrutura, rede de distribuição, etc.)
- Identificação das atividades logísticas que interferem na competitividade da empresa
- Elaboração de propostas de solução e melhoria para as atividades logísticas

Pretende-se que estes documentos e textos demonstrem a influência da logística na competitividade da empresa analisada e possibilitem a realização de melhorias na área logística, que estejam alinhadas com a melhoria da competitividade da empresa. Desta forma, pretende-se atuar naquelas atividades que podem colaborar diretamente para gerar vantagens competitivas para a empresa, em relação a seus concorrentes.

II. COMPETITIVIDADE

II. COMPETITIVIDADE

Nesta primeira parte do trabalho será feita uma descrição do ambiente competitivo no qual se insere a empresa e posteriormente será aplicada uma metodologia que permitirá avaliar a atual posição competitiva da Ferrero do Brasil.

Para contar com uma descrição completa do ambiente competitivo, três pontos em especial serão abordados.

O primeiro trata-se de uma descrição da empresa analisada, uma vez que é fundamental conhecer bem a própria empresa antes de fazer qualquer relação com a concorrência ou com o mercado.

Em seguida, serão selecionados os principais concorrentes da empresa para os quais serão desenvolvidas descrições, ressaltando suas principais atividades, investimentos e últimos movimentos.

O último ponto visando a descrição do ambiente é uma análise do comportamento do mercado. Nesta análise serão abordados pontos como: evolução do mercado, participação em volume e valor das principais empresas com destaque para crescimentos e liderança e modo como ocorre a concorrência no mercado.

Para aplicação da metodologia de avaliação da competitividade da empresa serão levantados os critérios competitivos relacionados à logística para a Ferrero do Brasil e será elaborado um questionário para avaliar estes critérios quanto ao sua importância e desempenho. Os resultados obtidos com o questionário serão utilizados para avaliar e analisar a situação competitiva da empresa.

A. A Ferrero do Brasil

1. Caracterização da empresa

1.a A Ferrero Internacional

A Ferrero é uma empresa multinacional italiana atuante no ramo doceiro e alimentar. Tendo iniciado suas operações no ano de 1944, na cidade de Alba, Itália, na forma de uma empresa familiar, a Ferrero não tardou a expandir sua área de atuação. Já no ano de 1956, dentro de uma estratégia de globalização das estruturas e dos produtos da empresa, foi aberta uma unidade industrial na Alemanha.

A seguir a empresa iniciou suas atividades na França e a atuação no mercado comum Europeu.

A expansão da Ferrero prosseguiu ano a ano e hoje ela tem atividades comerciais e/ou industriais em mais de 50 países, entre eles: Estados Unidos, Canadá, Japão, China, México, Equador, Argentina, Austrália e Brasil.

O caráter familiar da empresa, fortemente presente desde a sua fundação, é notado ainda hoje. Dentre os ocupantes dos altos cargos gerenciais da empresa, encontram-se membros da família Ferrero e o "presidente" é o Sr. Michele Ferrero, filho do fundador Sr. Pietro Ferrero. No entanto, a empresa tomou o cuidado de não se fechar administrativamente, posições importantes e estratégicas são também ocupadas hoje por pessoas que não são da família. Com isso, fica mais fácil para a empresa contar com profissionais capacitados e competentes, já que ser membro da família Ferrero não é mais um fator limitante.

No que se refere a posicionamento no mercado, a Ferrero encontra-se hoje na posição de quarta maior empresa do mundo no ramo de doces e chocolates (atrás da Nestlé, Mars e Suchard).

A empresa conta com uma grande diversidade de produtos, dentre os quais pode-se destacar:

- chocolates
- balas
- confeitos
- doces
- bolinhos
- bebidas prontas (chá gelado e sucos)
- e água mineral.

No que se refere a sua estrutura, a Ferrero multinacional subdivide-se em três grandes grupos: Ferrero Europa, Ferrero Overseas e Soremartec (ver fig. 1).

A Ferrero Europa controla todas as atividades da empresa exercidas em países Europeus. A Ferrero Overseas é a responsável pelas atividades fora da Europa. Por fim, a Soremartec é o centro de pesquisas da Ferrero, criando e desenvolvendo novos produtos ou fórmulas variantes de produtos já existentes e realizando testes destes produtos ao redor do mundo.

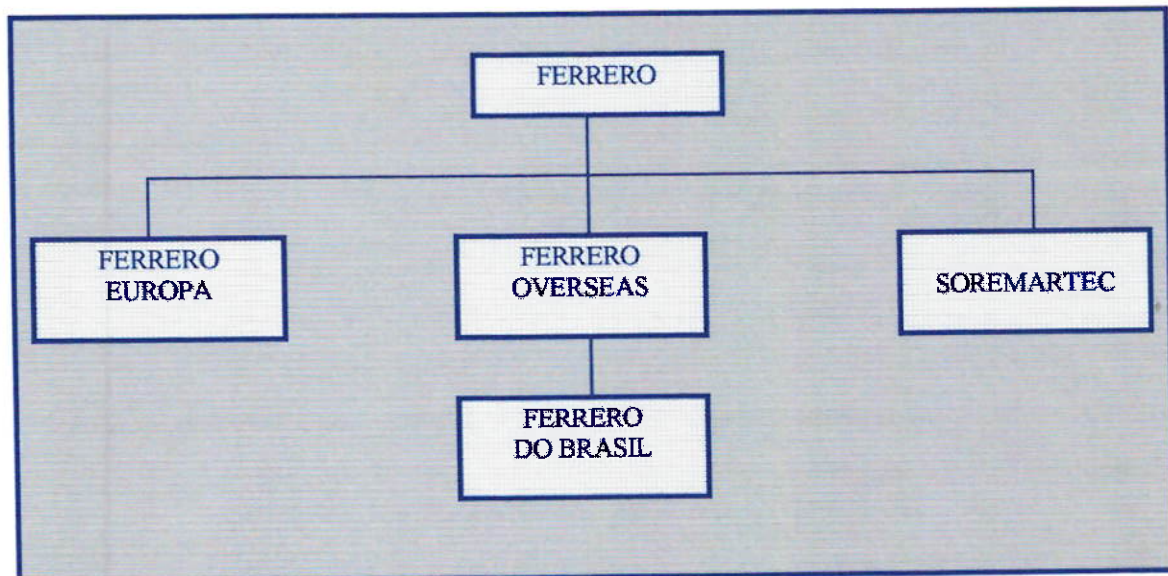


Fig. 1: Estrutura da Ferrero e posicionamento da Ferrero do Brasil dentro desta.

A Soremartec é um ramo de extrema importância dentro da empresa, pois é ela a responsável pela capacidade de inovação da empresa. Desenvolvendo desde produtos inteiramente novos até embalagens diferenciadas para ocasiões especiais (Natal, dia das crianças, etc.), é ela a responsável pela definição dos futuros produtos da empresa e consequentemente o próprio futuro desta.

1.b A Filial no Brasil

Denominada Ferrero do Brasil, a filial brasileira está hierarquicamente subordinada a Ferrero Overseas como ilustrado na figura 1. Foi no ano de 1994, que a Ferrero efetivamente iniciou suas operações no Brasil com o lançamento do produto Kinder Ovo com surpresa.

Estrutura da empresa

Hoje a empresa já conta com 80 funcionários alocados nos seus cinco diferentes departamentos: Administrativo-financeiro, Vendas, Marketing, Logística e Recursos Humanos. A Ferrero do Brasil dispõe de uma estrutura enxuta e com poucos níveis hierárquicos (fig. 2). A expansão para 80 funcionários ocorreu apenas no início deste ano.

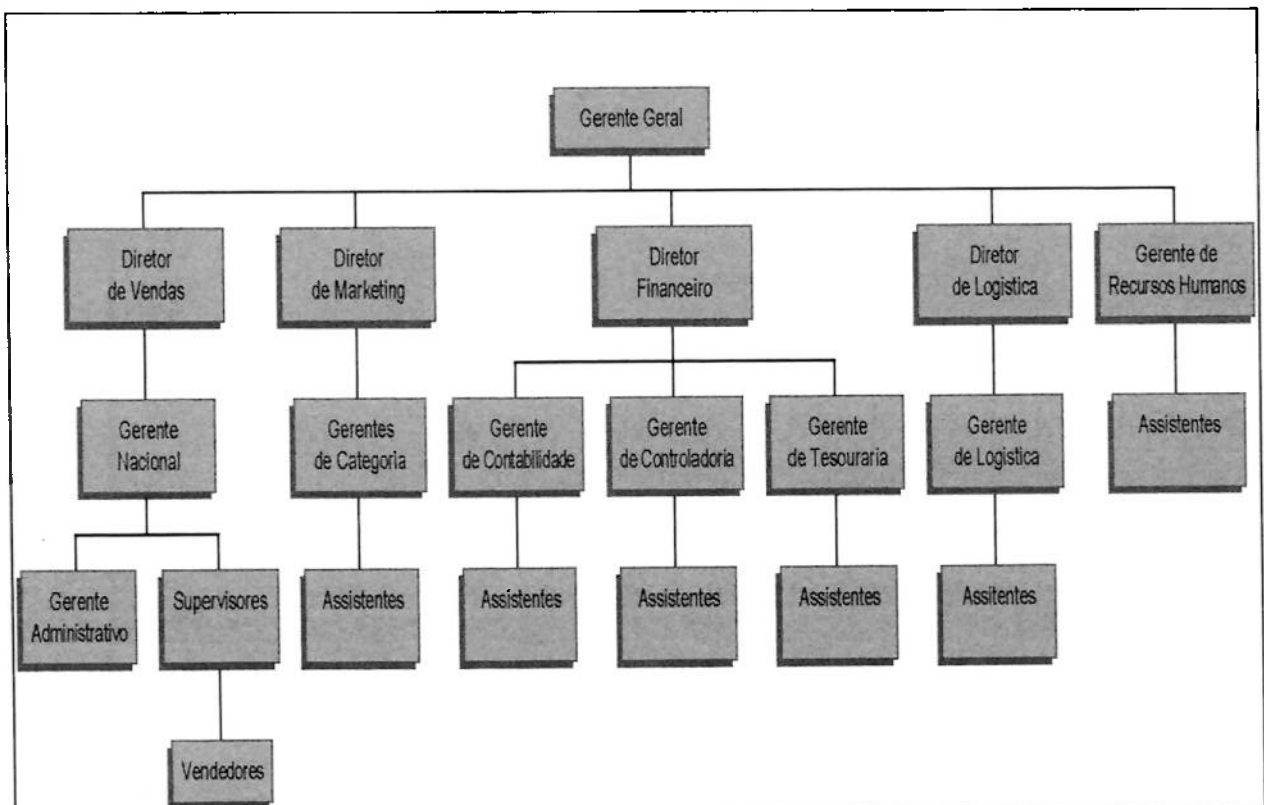


Fig. 2: Organograma simplificado da Ferrero do Brasil

Produtos comercializados no Brasil

Os produtos da Ferrero comercializados no Brasil são: o Kinder Ovo, o Kinder chocolate, o bombom Ferrero Rocher, as pastilhas Tic Tac e a pasta de chocolate Nutella. A empresa possui ainda outros produtos em fase de teste e que só serão lançados caso os resultados testes atinjam as metas estabelecidas para cada um dos produtos. As fases de teste podem durar de um a três anos, dependendo do produto e do momento estratégico da empresa.

Nenhum destes produtos tem sua produção realizada no Brasil uma vez que ainda não há uma fábrica da Ferrero no país. Os produtos são produzidos em diferentes países, sendo eles: Itália, Alemanha, Equador e Estados Unidos.

O Kinder Ovo é um ovo de chocolate (preto por fora e branco por dentro) que contém uma capsula com um brinquedo surpresa em seu interior. Ele é vendido unitariamente ou em embalagem com três unidades.

O Kinder Chocolate é também um chocolate preto por fora e branco por dentro, porém em formato de barra. A parte branca do chocolate é na verdade um recheio de leite. Há duas opções de embalagem: barra unitária e caixa com oito unidades.

Ferrero Rocher é um bombom em três camadas: recheio de creme de chocolate, camada de waffer e cobertura de chocolate, sendo que dentro do recheio há uma avelã inteira. As opções de embalagem para venda são: embalagem com três unidades e caixa com dezesseis unidades.

Tic Tac são pastilhas que vêm dentro de uma caixinha plástica, disponíveis em dois sabores: menta e laranja. A caixinha é a unidade de venda e opção única de embalagem.

A Nutella é uma pasta de chocolate com avelã e ainda é um produto com distribuição limitada (não tem ainda um lançamento completo, não contando com propaganda e sendo comercializada com restrições). Sua embalagem é um pote com 400g. A Ferrero tem como política, só lançar produtos cujo sucesso é garantido. Por isso, apesar da Nutella ser um produto bem sucedido na Europa, a empresa optou por testá-lo, antes de lançá-lo aqui no Brasil. O hábito de consumo da Nutella (ou outra pasta de chocolate equivalente) no café da manhã na Europa, é praticamente inexistente no Brasil. Por isso a empresa quer primeiro sentir a aceitação do produto por parte do consumidor brasileiro, bem como estudar seus hábitos de consumo em relação a este produto, antes de definir a estratégia de lançamento.

No que se refere ao seu posicionamento no mercado brasileiro, a empresa ocupa a quarta posição, estando atrás da Lacta, Garoto e Nestlé, empresas tradicionalmente fortes no ramo de chocolates no Brasil (dados Nielsen de mercado).

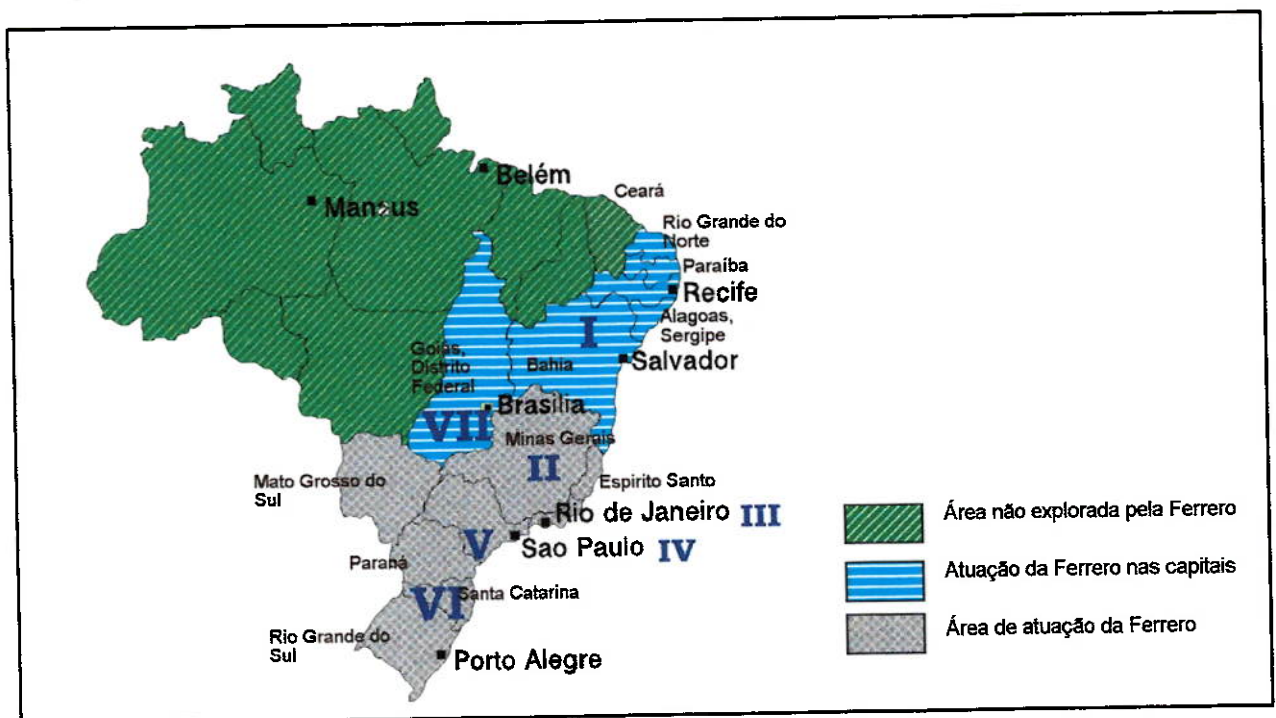
2. Características da comercialização de produtos na Ferrero do Brasil

2.a A Área de comercialização

Devido às elevadas temperaturas de alguns estados brasileiros no decorrer do ano e principalmente nos meses do verão, a Ferrero do Brasil limitou sua área de atuação.

Esta precaução visa manter elevada a qualidade de seus produtos, oferecendo aos consumidores produtos sempre frescos e mantendo uma consistência em seu sabor. Evita-se desta maneira deteriorações no produto, tais como manchas brancas ou acinzentadas, amolecimento do chocolate ou do wafer (no caso do bombom Ferrero Rocher).

Assim, a Ferrero optou por vender seus produtos em áreas cuja temperatura máxima não exceda o limite suportável pelos produtos. A área de atuação da Ferrero compreende os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal, além de cinco cidades do Nordeste: Salvador, Recife, Natal, Maceió e João Pessoa. Nas cidades do Nordeste, ocorre a venda de produtos apenas nos meses mais frios do ano, ou seja junho e julho.



2.b O período de comercialização

Ainda por problemas com temperatura a Ferrero restringe sua permanência no mercado ao período que vai de Abril até Setembro/Outubro, retirando então seus produtos dos pontos de venda. Apenas dois produtos dentre os comercializados no Brasil não enfrentam este problema: o Tic Tac e a Nutella, por terem suas características preservadas mesmo com temperaturas mais elevadas. Estes produtos são considerados produtos não sazonais.

3. Importação de produtos, uma particularidade da empresa

A Ferrero do Brasil enfrenta uma situação que a difere bastante de seus principais concorrentes. Sua atuação no Brasil, por enquanto é exclusivamente comercial.

A primeira fábrica da empresa ainda está em fase de planejamento e só iniciará suas funções por volta de março do ano que vem. Ainda assim, apenas o bombom Ferrero Rocher será inicialmente produzido nesta fábrica. Isto implica em ter todos os produtos importados de outros países nos quais a empresa tem fábricas.

Portanto, a Ferrero do Brasil hoje importa todos os produtos que comercializa no país. Este fato traz várias implicações, tais como: tempo e custo de transporte marítimo, liberação de produtos no porto (nacionalização de produtos) e problemas com greves portuárias. Estas são limitações não compartilhadas pela concorrência e que portanto exigem da Ferrero atenção especial para não ficar em situação de desvantagem.

A empresa no Brasil não é apenas um entreposto comercial como pode estar parecendo até este momento. Cabe à Ferrero divulgar todos os produtos aqui comercializados e cuidar de sua imagem no país. Isto é, toda a atividade de marketing é realizada localmente. Particularidades do mercado (preferências, hábitos de consumo, etc.) também são constantemente consideradas e analisadas, através da realização de pesquisas. Com isso a Ferrero pretende adaptar seus produtos ao país da melhor maneira possível.

B. A Concorrência

1. Definição da área de atuação da empresa

Para ser possível fazer uma análise e avaliação da competitividade da empresa são necessárias algumas informações básicas. Primeiro, é essencial dispor de um bom conhecimento da empresa no que se refere a suas capacidades, recursos, habilidades e objetivos (questão tratada no item A, a Ferrero do Brasil).

Um segundo grupo de informações consiste na definição do campo de atuação desta empresa, isto é, qual o mercado em que a empresa atua, com quais produtos e para que público alvo. Este segundo grupo facilita a identificação dos concorrentes da empresa, ponto fundamental para que possa ser feita uma comparação, posicionando a empresa em relação a seu mercado. É exatamente este segundo grupo de informações que é aqui tratado.

Há ainda um terceiro tipo de informação que complementa o panorama necessário para que seja feita a avaliação competitiva da empresa; as necessidades e desejos do cliente. Mais adiante este assunto estará sendo abordado.

A Ferrero do Brasil, como já foi dito, é uma empresa do ramo doceiro alimentar, funcionando, por enquanto, no Brasil, como uma empresa importadora de alimentos. A Ferrero ainda possui uma quantidade pequena de produtos aqui no país (cinco ao todo), se compararmos com a quantidade de produtos disponíveis na Europa (mais de 40), onde a empresa atua em vários segmentos, tais como, bebidas instantâneas, chocolates, bolos, balas e até água mineral.

Para melhor compreensão da área de atuação da Ferrero do Brasil, convém fornecer algumas explicações sobre a segmentação existente dentro do mercado de doces.

O mercado de doces possui subdivisões, que são tratadas e analisadas individualmente. Assim não se fala de mercado de doces e sim em mercado de chocolates, mercado de drops e pastilhas e mercado de biscoitos, entre outros. Considera-se o mercado de doces como um todo apenas para macro análises das empresas, por exemplo a posição das empresas a nível mundial. Para analisar produtos, no entanto, a subdivisão mostra-se útil, uma vez que o ramo doceiro possui inúmeras variações de produtos (chocolates, sorvetes, balas, bolos, sobremesas prontas, entre outros). Assim sendo, é conveniente que se analise os produtos dentro de um grupo de produtos similares, observa-los dentro do mercado de doces causaria

uma diluição das informações e impediria uma análise mais detalhada (comparação com concorrência direta).

Não se deve porém ignorar os produtos do ramo doceiro que não pertençam à categoria dos produtos em questão. Isto é, apesar da Ferrero do Brasil lidar com chocolates e pastilhas, convém que ela acompanhe outras categorias para ter uma idéia geral do que se passa no mercado de doces como um todo e até mesmo para viabilizar sua atuação em outras categorias.

Recordando, os produtos hoje vendidos pela Ferrero do Brasil são: Kinder Ovo, Kinder Chocolate, Ferrero Rocher, Tic Tac e Nutella. Os três primeiros encaixam-se na categoria de chocolates, já o Tic Tac é considerado como uma pastilha e a Nutella pertence à categoria de cremes e pastas doces.

Ou seja, hoje a empresa atua apenas em três categorias diferentes de produtos:

- mercado de chocolates,
- mercado de drops e pastilhas e
- mercado de cremes e pastas doces

No entanto, a Nutella é um produto que ainda não foi lançado com força total, estando numa fase de testes. Desta forma, a participação da Ferrero no mercado de cremes e pastas doces é bastante reduzida. Este produto será portanto deixado de lado neste trabalho, pois sua influência sobre as atividades da empresa é hoje desprezível.

Os produtos da Ferrero procuram oferecer alto grau de qualidade e sempre com algum tipo de diferenciação. O Kinder Ovo, por exemplo, além de dispor de um formato peculiar (forma oval), traz mais do que um chocolate, traz um chocolate e um brinquedo, oferecendo algo novo. Convém ressaltar que para muitos consumidores o brinquedo é o real motivo de compra do produto. O bombom Ferrero Rocher tem uma apresentação sofisticada para os padrões de seu mercado (embalado em papel dourado e colocado em uma forminha), lembrando mais os bombons tradicionalmente vendidos em doceiras finas. Estas características fazem com que os produtos da Ferrero de forma geral, apesar de terem preços acessíveis, sejam mais caros do que a média do mercado.

Assim, os produtos da Ferrero são dirigidos para as classes A, B e C, que contam com maior poder aquisitivo e podem consumir produtos que não são de necessidade primária.

Com relação a idade de seus consumidores, a Ferrero, abrange uma faixa etária bastante ampla, uma vez que cada um de seus produtos visa atingir grupos com idades diferentes. O bombom Ferrero Rocher é um produto mais adulto, tanto pela sua sofisticação quanto pelo sabor e recheio. O Kinder Ovo e o Kinder Chocolate são chocolates mais doces, direcionados ao público infantil, com o apelo de uma porção extra de leite e a oferta de um brinquedo, no caso do Kinder Ovo. O Tic Tac é uma pastilha, cujo público alvo são os jovens, maiores apreciadores de seu sabor refrescante.

2. Identificação dos concorrentes

Uma empresa competitiva precisa saber exatamente quem são os seus concorrentes e conhecê-los bem, para que possa acompanhar todos os movimentos do mercado.

Como os produtos comercializados pela Ferrero não pertencem todos a um mesmo mercado, a análise de concorrentes respeitará esta subdivisão. Serão listados os principais concorrentes, acompanhados de um breve histórico. Os principais movimentos realizados recentemente por cada um destes concorrentes também serão citados e comentados. Além disso os concorrentes estarão subdivididos em concorrentes atuais e concorrentes potenciais. Só serão descritos aqueles concorrentes considerados fortes (ou que possam vir a se tornar fortes), ou seja, os concorrentes que realmente disputam o mercado com a Ferrero.

Mesmo dentro de um mercado, a competição direta não ocorre entre todos os produtos que dele fazem parte. Há grupos de produtos dentro deste mercado que competem diretamente entre si. Convém portanto ressaltar, para cada concorrente, qual ou quais os produtos que concorrem diretamente com os produtos da Ferrero.

2.a Concorrentes no Mercado de Chocolates

- **Nestlé**

Empresa multinacional Suíça, atuante em diversas áreas do mercado de alimentos, desde iogurtes até achocolatados em pó. Grupo extremamente grande conta com diversas fábricas no Brasil. Segundo documento elaborado pela Ferrero Overseas em 1995, a Nestlé lidera mundialmente o ramo de doces. Ela também é a primeira colocada na Europa e alterna-se com Lacta e Garoto na liderança do mercado Brasileiro.

Empresa de tradição, sua marca é vista pelos consumidores como uma empresa de qualidade, tradição e que inspira confiança, como constatado em pesquisa realizada pela Teorema (73% dos entrevistados associaram o nome Nestlé a boa qualidade, 74% a empresa de tradição e 73% a empresa confiável). Detentora de várias marcas líderes de mercado como Nescau e Leite Moça, conta com alto grau de conhecimento de sua marca.

No mercado de chocolates, a Nestlé possui produtos diversos, procurando atingir todos os seus segmentos. A empresa é a mais lembrada neste segmento. Na mesma pesquisa da Teorema, 64% dos entrevistados mencionaram a Nestlé em primeiro lugar ao serem questionados sobre quais os fabricantes de chocolate que conheciam.

A pesquisa constatou ainda, ser a Nestlé considerada a melhor fabricante de chocolates no mercado brasileiro (72% dos entrevistados a escolheram como tal).

A fábrica da divisão de chocolates da Nestlé localiza-se na cidade de Caçapava, próxima a São José dos Campos, no estado de São Paulo.

Chokito, Prestígio, Crunch, Suflair e Galak são algumas de suas marcas mais conhecidas.

A Nestlé conta com um sistema de distribuição de extrema eficiência, atingindo um número bastante elevado de pontos de venda. Sua distribuição numérica e ponderada¹ de acordo com os dados gerados pela empresa Nielsen² para o bimestre junho/julho de 1996 foram, respectivamente 30% e 87%, mostrando o alto grau de penetração da empresa no mercado. O fato de contar com grande diversidade de produtos auxilia na distribuição, pois muitas vezes é mais fácil convencer um comprador a comprar mais um produto Nestlé, se ele já conhece e trabalha com algum outro produto. Práticas como a venda casada, onde a venda de um produto é condicionada à venda de outro produto, também tornam-se possíveis.

¹ A distribuição numérica mede o número de pontos de venda em que a empresa está presente com seus produtos. A distribuição ponderada leva em consideração o volume de vendas das lojas, indicando portanto a presença da empresa nos pontos de venda em relação ao volume de vendas do mercado.

² A Nielsen é uma empresa multinacional americana que audita os principais mercados de bens de consumo (refrigerantes, cervejas, shampoos, sabonetes, escovas de dentes, entre outros) através de medições bimestrais do mercado (coleta de dados no ponto de venda), levantando volumes vendidos, valor obtido com as vendas, quantidades em estoque, preço médio de venda de cada produto e níveis de distribuição atingidos, e vende estas informações na forma de bancos de dados às empresas interessadas. No Brasil, a Nielsen é a única empresa capaz de oferecer este tipo de informação, que permite às empresas acompanhar a evolução do mercado.

Em um processo que se iniciou no ano passado (1995), a Nestlé vem aumentando o número de lançamentos de novos produtos no mercado brasileiro, reflexo de uma dinamização que vem ocorrendo no mercado de chocolates. Os lançamentos de 1995 foram o bombom Sedução (semelhante ao sonho de valsa) e o chocolate Kit Kat, sendo que o segundo já existia fora do país. O número de lançamentos foi intensificado em 1996, tendo sido lançados quatro produtos que concorrem diretamente com os produtos da Ferrero, apenas neste primeiro semestre.

O primeiro lançamento deste ano foi a barra de chocolate Quik (mesma marca do achocolatado em pó), que assim como o Kinder Chocolate da Ferrero, é um produto voltado para o segmento infantil que tem como atrativo a oferta de mais leite no produto.

O segundo lançamento consiste em um concorrente direto do bombom Ferrero Rocher: o bombom Baci. Este é um produto que também passa ao consumidor a idéia de sofisticação, sendo descrito como um bombom de origem italiana. O bombom possui embalagem sofisticada e valoriza a idéia de ser dado como presente.

Por fim, o mais recente lançamento da Nestlé é o Nestlé Magic, uma bola de chocolate que contém um brinquedo dentro, concorrente direto do Kinder Ovo.

Como é possível perceber, a Nestlé tem procurado este ano combater diretamente os produtos da Ferrero. Para realizar todos estes lançamentos, ela está efetuando altos investimentos técnicos e em marketing (US\$ 6 milhões só para o Nestlé Magic). A previsão de investimentos em Marketing para 96 é de US\$ 30 milhões segundo artigo publicado no jornal Folha de São Paulo, no qual Marcelo Mechior, gerente de marketing do grupo de chocolates da Nestlé, fornece informações.

- **Lacta**

Empresa familiar com maior parte do capital sendo brasileiro até Abril deste ano, a situação tende a modificar-se totalmente após a aquisição da empresa pela multinacional Philip Morris. A Philip Morris já atua no ramo de chocolates através da Suchard, ainda pouco conhecida neste ramo no Brasil, mas de grande destaque nos estados Unidos e Europa.

Até hoje, a Lacta atuava exclusivamente no mercado de chocolates, sendo líder absoluta do segmento de Snacks com o chocolate Bis e campeã de vendas com o bombom Sonho de Valsa.

A Lacta possui sua fábrica na cidade de São Paulo.

Sua distribuição é extremamente eficiente, a empresa atingiu 37% de distribuição numérica e 90% de distribuição ponderada (Dados Nielsen junho/Julho 96), superando os números da Nestlé.

Ultimamente, com altas somas em dívidas (cerca de 140 milhões, segundo artigo publicado em maio pela revista Veja) e passando pelo processo de venda da empresa para a Philip Morris (que já era acionista), a Lacta não fez nenhum lançamento ou movimentação significativa. Pelo contrário, a empresa vem crescendo em taxas abaixo daquelas do mercado (até o bimestre junho/julho de 1996, segundo os dados Nielsen de mercado), o que resultou em perda de participação. Esta situação no entanto, tende a mudar nas mãos do novo dono. A Philip Morris/Suchard já atuava no mercado brasileiro de chocolates, através de marcas como Toblerone e Confete (esta última era uma marca da empresa Q'refresco, adquirida pela Philip Morris no final de 1995). Ainda no ramo doceiro, a empresa detém nomes como Ping Pong e balas Soft.

Grupo Norte Americano, a Philip Morris/Suchard é a segunda colocada em termos mundiais (documento da Ferrero Overseas - Maio 95).

A Philip Morris já anunciou investimentos em novas campanhas publicitárias dos chocolates Bis e Sonho de Valsa, além da veiculação de filmes e anúncios para suas demais marcas (jornal Folha de São Paulo). Estes investimentos anunciados já vem acontecendo agora no início do segundo semestre, com a retomada da campanha publicitária do chocolate Lancy.

- **Garoto**

Única empresa de capital exclusivamente nacional do setor, a Garoto vem apresentando crescimento de participação no mercado de chocolates. De acordo com os dados Nielsen de mercado, a empresa chegou a liderar os segmentos de bombons e tabletes no bimestre Abril/Maio.

A Garoto tem sua fábrica localizada em Vila Velha no Espírito Santo, o que a posiciona próxima ao cacau (matéria prima para fabricação de chocolate) e ao mesmo tempo não muito distante dos grandes centros urbanos (Minas Gerais São Paulo e Rio de Janeiro).

Apesar de já contar com 45 variedades de produtos, a nova situação de maior concorrência do mercado vem impulsionando novos lançamentos da empresa. Este ano, a Garoto já lançou uma nova versão de embalagem para o bombom Mundy, o

qual consideram concorrente do bombom Ferrero Rocher (revista Imprensa Mídia, junho de 1996). Foi também lançada uma caixa com mini-Talentos, isto é, versões de tamanho reduzido dos diversos sabores do chocolate Talento, vendidos em uma caixa semelhante àquela utilizada para bombons sortidos. Por fim, a mais recente investida da empresa foi trazer o chocolate com surpresa Tômbola, importado da Espanha, para concorrer no segmento do Kinder Ovo. O Tômbola tem como surpresas os personagens da série infantil Changemen.

Além do lançamento de novos produtos, a Garoto vem anunciando altos investimentos tanto para a área de produção como para a área de marketing. Segundo artigo publicado na revista Imprensa Mídia de junho de 1996, a empresa pretende investir este ano 25 milhões de dólares na área de produção, dos quais 15 milhões na área de logística. O investimento na área de logística deve-se principalmente a construção de um armazém vertical com sete transelevadores, com capacidade para armazenar até dez mil toneladas de chocolate. Os investimentos na área de marketing também devem chegar a 25 milhões de dólares, o que representa um aumento da verba destinada a este departamento de 4% para 7% do faturamento da empresa.

Em 1995, a Garoto obteve um faturamento de US\$ 464 milhões e prevê faturamento de US\$ 500 milhões para 1996 (Gazeta Mercantil, maio de 1996). A empresa espera ampliar até 1997 a capacidade produtiva de sua fábrica das atuais 105 mil toneladas para cerca de 120 mil toneladas (Gazeta Mercantil, agosto de 1996).

Concorrentes Potenciais

- **Mars**

Ainda pouco conhecida no Brasil, a Mars é a segunda colocada nos Estados Unidos e terceira a nível mundial no ramo de doces (documento da Ferrero Overseas, maio de 1996). Sua atuação no Brasil foi mais intensa na páscoa, com a venda de ovos de páscoa contendo o chocolate M&M's. Este mesmo chocolate já é vendido no Brasil, mesmo fora da páscoa.

A empresa já possui uma fábrica no Nordeste do país onde produz o confeito de chocolate Astro. O chocolate M&M's é ainda importado, sendo distribuído pela Bauducco.

A Mars lidera o mercado mundial de alimentos para animais e sua experiência de atuação global neste mercado pode ser de grande utilidade para a sua expansão mundial no ramo doceiro, que provavelmente incluirá o Brasil.

Acredita-se portanto que a empresa esteja preparando sua entrada no mercado brasileiro. Isto implica em mais um concorrente de peso disputando a participação de vendas no mercado de chocolates.

O fato da empresa ser dona de marcas líderes no exterior aumenta a importância de seu ingresso em nosso mercado, exigindo preparo e dinamismo por parte das empresas já existentes por aqui.

- **Hersheys**

Maior empresa americana no ramo doceiro e quinta colocada no mundo (documento da Ferrero Overseas, Maio de 96), esta é mais uma empresa que pode estar com os olhos voltados para o crescente mercado de chocolates brasileiro.

Seguindo as tendências de globalização, a empresa já vem ensaiando seus primeiros passos expansionistas ingressando na Europa. No entanto, seus produtos são extremamente voltados para o gosto do consumidor americano. Tal fato exigirá processos de adaptação dos produtos por parte da empresa, para adequá-los também ao paladar de outros consumidores ao redor do mundo.

Alguns produtos da empresa já podem ser encontrados no Brasil, devido a importações de terceiros (chocolate em barra Hersheys e calda de chocolate Hersheys, por exemplo).

- **Arcor**

A Arcor é a maior empresa de chocolates da Argentina, com alguns produtos já presentes no mercado brasileiro, a empresa está instalando-se comercialmente por aqui (informação obtida em estande da empresa na feira de alimentos do Rio de Janeiro em Setembro de 1996).

Dentre os produtos já disponíveis no mercado estão uma caixa de bombons sortidos e confeitos de chocolate em saquinhos, semelhante ao M&M's. A empresa comercializa ainda balas e caramelos, produtos que também já estão no mercado brasileiro.

Por enquanto estes chocolates são importados da Argentina. Devido a proximidade deste país em relação ao Brasil e todas as facilidades decorrentes da formação do mercosul, está será provavelmente a opção da empresa ainda por alguns anos. Porém, a construção de uma fábrica no país é possibilidade a ser considerada.

2.b Concorrentes no mercado de drops e pastilhas

- **Warner Lambert**

Dona de uma distribuição exemplar e do drops Hall's, a Warner lidera com vantagem o mercado de drops e pastilhas em todo o Brasil, com uma participação de 59,8% em valor em Junho/Julho de 96 (Dados Nielsen). Para ilustrar a distribuição da empresa, os dados Nielsen apontam 45,8% de distribuição numérica e 95% de distribuição ponderada.

A empresa também é bastante forte no segmento de gomas de mascar em que é dona das marcas: Adams, Trident, Dentine, Bubbaloo e Freshen-Up.

- **Garoto**

Neste segmento a empresa atua com uma marca única: as pastilhas Garoto. Mesmo assim, ela detém 10,7% deste mercado em participação em valor, sendo a segunda colocada (Dados Nielsen de mercado para o bimestre junho/julho).

Seus níveis de distribuição neste segmento são inferiores àqueles atingidos pela empresa no segmento de chocolates: 35% de distribuição numérica e 66% de distribuição ponderada.

- **Nestlé**

A atuação da Nestlé no mercado de drops e pastilhas dá-se de duas formas: atuação direta, com o produto Mentex e atuação através da Tostines, empresa pertencente ao grupo Nestlé, com o drops Kids.

A participação da Nestlé neste segmento é no entanto mais modesta do que no mercado de chocolates. A empresa tem 12,4% dos volumes de venda no segmento (Nielsen).

A distribuição da Nestlé neste mercado também é mais modesta: 15% de numérica e 48% de ponderada, refletindo uma atuação mais fraca do que aquela no mercado de chocolates.

3. O Mercado

3.a O Mercado de chocolates

O mercado brasileiro de chocolates é dominado em grande parte por uma pequena quantidade de empresas de grande porte. Até 1994, apenas três empresas tinham destaque com suas participações de mercado: a Nestlé, a Lacta e a Garoto. O mercado era praticamente dividido entre as três empresas com pouca diferença entre suas participações. Porém, apesar deste equilíbrio entre as empresas, o mercado de chocolates apresentava constante crescimento.

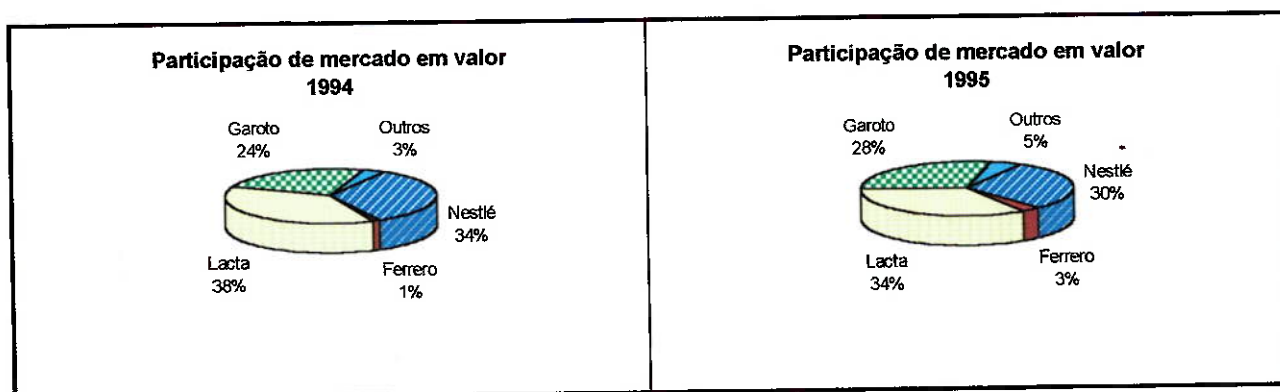


Fig. 4: Participação em valor³ no mercado de chocolates (1994 e 1995).

Esta situação provocou uma certa comodidade no setor, que permaneceu sem grandes ações até então. O nível reduzido de lançamentos de novos produtos é um exemplo da acomodação das empresas do setor de chocolates.

Com a abertura de mercado, no entanto, a situação começa a mudar. A ameaça de entrada de novos concorrentes começa a despertar a indústria de chocolates. Os novos concorrentes não tardam a chegar. Empresas multinacionais já bem estabelecidas no exterior, têm a oportunidade de ingressar no mercado brasileiro inicialmente através de importações. Com isso, a decisão de construção de uma fábrica, por exemplo, pode ser postergada e só adotada após a comprovação das chances de sucesso da empresa aqui no país.

O caso da Ferrero é um exemplo deste raciocínio. Atuando no Brasil desde 1994, somente agora a empresa está desenvolvendo uma unidade industrial no país. A entrada da Ferrero no mercado brasileiro, alterou a antiga situação de equilíbrio.

³ participação em valor significa a participação sobre o total de vendas em dólares

Atuando como uma força entrante segundo o modelo de Porter⁴ (1991), a Ferrero modificou o quadro competitivo do mercado de chocolates.

O aumento do poder de consumo dos brasileiros decorrente do plano real e da estabilização da economia ampliou o número de consumidores de chocolates. O constante ingresso de produtos importados, com altos padrões de qualidade, instigam por parte do consumidor a cobrança deste padrão também para produtos nacionais. Os importados (entre eles os produtos da Ferrero) engrossam a lista de produtos disponíveis no mercado, aumentando as opções dos consumidores. Todos estes fatores levaram a Nestlé e a Garoto a intensificar suas ações de marketing, aumentando inclusive o número de novos lançamentos (ver o item A.2, que fala sobre a concorrência).

O ano de 95 confirmou a tendência de mudança nas participações de mercado e a tendência de crescimento do segmento de chocolates. O crescimento em relação a 1994 foi de 33% em volume e 86% em valor. No total, foram comercializadas 150 mil toneladas de chocolate em 1995, somando 1.8 bilhões de dólares. Para se ter uma idéia das alterações em participação de mercado provocadas pela Ferrero, no bimestre em que teve maior atuação (Junho/Julho), a Ferrero atingiu 15,8% de participação em valor no mercado de chocolates, de acordo com os dados Nielsen de mercado⁵.

As participações de mercado são medidas de duas formas diferentes: a primeira considera as vendas em volume, isto é, a quantidade de chocolate vendida em quilos; a segunda considera a venda em valor, ou seja, quantifica as vendas de chocolates em dólares. A participação de uma empresa é parte das vendas em porcentagem, em relação ao total vendido, que decorre das vendas de seus produtos.

A Mars, maior empresa de chocolates no mundo, também vem dando indícios de seu interesse pelo Brasil, com a oferta do chocolate M&M's. Na páscoa, foram desenvolvidos ovos desta marca (comercializados pela Bauducco), indicando a intenção de estabelecer-se no país.

Em 1996, já foram feitos oito lançamentos apenas neste primeiro semestre, sendo quatro da Nestlé, três da Garoto e um da Ferrero. Um dos lançamentos da

⁴ Porter (1991) propõe a análise da concorrência de uma indústria através de cinco forças: Fornecedores (poder de negociação destes), Compradores (poder de negociação destes), Substitutos (ameaça de produtos ou serviços substitutos), Concorrentes na indústria (rivalidade entre as empresas existentes) e Entrantes Potenciais (ameaça de novos entrantes).

⁵ dados gerados bimestralmente pela empresa em forma de banco de dados, através de auditoria do mercado, levantando as informações nos pontos de venda..

Garoto é apenas uma variação de embalagem do bombom Mundy. Os lançamentos da Nestlé compreendem diferentes segmentos do mercado: o Nestlé Magic, chocolate com surpresa, o bombom Baci e o Quik e o Galak com cornflakes (cereal), pertencentes ao segmento de tabletes.

A compra da Lacta pela Philip Morris (que já era dona de 40% das ações da empresa) é mais um ponto de agitação do mercado, pois a subdivisão Suchard do grupo está entre as maiores do mundo. Assim, a marca Milka, por exemplo não deve tardar a se expandir no Brasil. A Lacta que estava perdendo participação de mercado durante esta fase de transição, deverá agora intensificar suas ações, na busca de uma recuperação.

Ainda que venham entrando novos concorrentes, a tendência do mercado de chocolates continua sendo a concentração, ou seja, pequena quantidade de empresas concorrentes. Considerando o mercado brasileiro de doces, chocolates e biscoito como um todo, verifica-se serem a Philip Morris, a Nestlé e a Warner Lambert responsáveis por 60% do mercado, em volume de vendas (Gazeta Mercantil, Abril de 96).

O mercado de chocolates é subdividido em quatro grandes segmentos: tabletes, bombons, snacks e candy-bars. Esta subdivisão é utilizada pela Nielsen para os seus bancos de dados e visa agrupar os chocolates de acordo com suas semelhanças.

O segmento de tabletes inclui todos os chocolate que não possuem uma camada de recheio, sendo feitas apenas de chocolate, leite e algum outro elemento que venha a ser a ele adicionado. Exemplos de chocolates deste segmento são: Galak, Talento, Diamante Negro, Kinder Chocolate e Kinder Ovo.

Os chocolates com recheio, como Prestígio, Chokito e Milkbar pertencem ao segmento denominado Candy-bars. A existência de uma camada de recheio em um chocolate em forma de barra, é a característica necessária para ser classificado dentro deste segmento.

O segmento de bombons é definido como o segmento dos chocolates de tamanho menor, com forma retangular ou arredondada e que possuem algum recheio, licor, pedaços crocantes, recheio cremoso, etc. As caixas de bombons são exemplos de chocolates deste segmento, do qual também fazem parte o Ferrero Rocher e o Sonho de Valsa.

Por fim, o segmento de snacks é um segmento bastante reduzido no Brasil, cujo representante mais famoso é o Bis. O chocolate Rocky é o outro chocolate deste segmento.

Até hoje, a Ferrero do Brasil atua apenas em dois destes segmentos, conforme já mencionado acima: tabletes e bombons. Convém ressaltar no entanto a importância destes segmentos que no bimestre Junho/Julho de 1996 foram responsáveis por 81,6% do volume de vendas, segundo os dados Nielsen de mercado.

O mercado de chocolates como um todo vem apresentando crescimento constante, ainda que este tenha sido maior em 1995 do que este ano. Como já mencionado, em 1995 o mercado cresceu 33% em volume e 86% em valor em relação a 1994. Considerando os valores acumulados até julho de 1996, já foram comercializadas 113 mil toneladas de chocolate, totalizando 1,3 bilhões de dólares. Isto representa um crescimento de 12% em volume e 19% em valor em relação ao mesmo período de 1995.

No bimestre Junho/Julho, no entanto, o mercado decresceu 3,9% em relação ao bimestre anterior. Tal queda foi provocada por uma retração de 19% no segmento de bombons. Mesmo assim, em relação ao mesmo período de 95 o mercado apresenta crescimento de 16,8%. A figura 5 mostra a divisão do mercado, neste bimestre, entre as principais empresas, em termos de participação em volume e em valor das vendas.

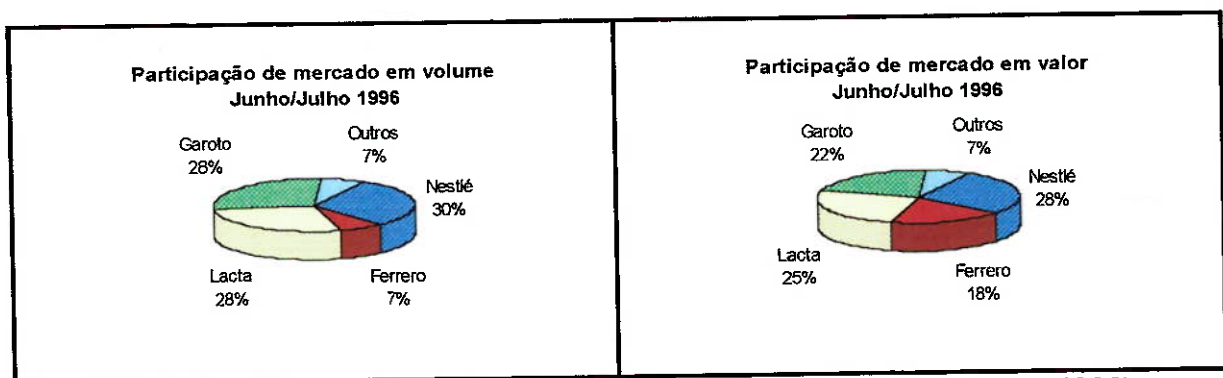


Fig. 5: Participação em volume valor no mercado de chocolates (Junho/Julho 1996).

Outro indício da provável continuidade do processo de crescimento do mercado de chocolates brasileiro é o atual nível de consumo de chocolate per capita. Apesar de já ter crescido de 1,5 Kg/habitante.ano para 1,8 Kg/habitante.ano desde o início do plano real (reportagem da revista Veja), ele ainda é baixo se comparado

com outros países cuja população tem poder aquisitivo maior. A vizinha Argentina por exemplo tem um consumo per capita de 3,8 Kg por ano, os EUA 4,6 Kg por ano e a Suíça, país tradicionalmente produtor de chocolates, 12 Kg. A estabilidade econômica deve portanto elevar, a longo prazo, ainda mais o consumo per capita de chocolates no país. A figura 6 faz uma comparação do consumo per capita nestes quatro países.

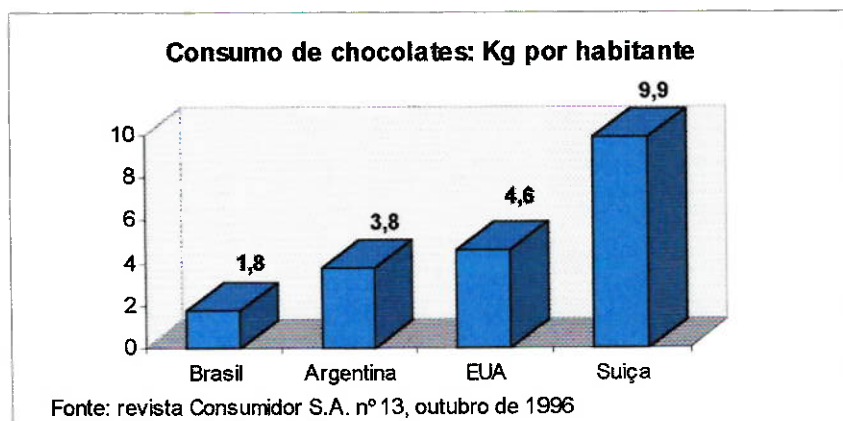


Fig. 6: Consumo per capita anual de chocolate

3.b O Mercado de drops e pastilhas

Também dentro deste mercado é feita uma segmentação de acordo com o tipo de produto considerado. São três segmentos no total: drops, caramelos e pastilhas. A participação em valor dos segmentos neste mercado é no entanto bastante distinto: 73% para drops, 21% para pastilhas e 6% para caramelos, de acordo com os dados Nielsen do bimestre Junho/Julho de 1996.

O número de fabricantes, como no mercado de chocolates, é bastante reduzido, cinco empresas são responsáveis por 93% do consumo em volume. No entanto, há uma particularidade neste mercado, o número de marcas é também bastante reduzido, sete marcas dominam 87,5% das vendas em volume.

A marca Hall's da Warner Lambert, domina com grande vantagem este mercado, detendo 45,8% da participação em volume e 59,7% em valor (dados Nielsen de junho/julho). Este fato, somado ao alto nível de distribuição atingido por esta empresa (95% de distribuição ponderada) constituem significativas barreiras de entrada, ilustrando a dificuldade de introdução de novas marcas.

No ano de 1995, este mercado cresceu 28% em volume e 63% em valor. O crescimento no curto prazo é bem menor, porém ainda alto, no bimestre Junho/Julho houve um crescimento de 13% em volume e 13% em valor em relação ao bimestre anterior.

Um dos principais motivos para o menor aprofundamento da descrição do mercado de drops e das empresas nele atuantes é a carência de informações verificada. O fato de a Ferrero do Brasil comercializar apenas um produto inserido neste mercado, sendo que até o final do semestre passado ele era comercializado apenas no estado de São Paulo, é a provável causa da menor quantidade de informações disponíveis.

De qualquer forma, este mesmo fato, a reduzida área de comercialização das pastilhas Tic Tac e o fato de ser este o único produto do mercado de drops e pastilhas, justificam que haja uma maior focalização no mercado de chocolates. É importante porém que se conheça também este segundo mercado, pois ele pode tornar-se cada vez mais significativo para a empresa.

C. Instrumentos de avaliação

A avaliação da competitividade da empresa será feita através da utilização do método proposto por Slack (1993), no qual se utilizam os critérios competitivos.

Este método foi desenvolvido para avaliar a manufatura de uma empresa, porém no caso específico deste trabalho, que tem por objetivo analisar a parte logística da empresa, o método é adaptado.

Desta forma, os critérios competitivos para a Ferrero do Brasil serão escolhidos tendo em vista sua importância para a logística da empresa, adequando-se assim método e objetivos.

O método consiste em levantar os critérios competitivos para a empresa que se pretende avaliar, classificá-los de acordo com sua importância e desempenho, através do emprego de questionários e colocar seus resultados em uma matriz que interrelaciona a importância e o desempenho.

A importância mede o quanto os clientes consideram cada um dos critérios. Ou seja, determina, de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, o peso de cada critério no momento em que o cliente opta por uma empresa. Assim, a vontade do cliente estará sendo ouvida e levada em conta para definir planos de ação da empresa. Conhecer a vontade do cliente é essencial para gerenciar qualquer tipo de atividade. O poder de decisão final está nas mãos do cliente, portanto conhecer os motivos que influenciam em sua escolha pode ser uma eficiente arma para tornar-se o escolhido.

O desempenho compara a situação em que se encontra cada critério competitivo em relação a situação da concorrência. Com isso, é possível avaliar o posicionamento da empresa no mercado como um todo. Conhecer o desempenho dos critérios é fundamental para evitar distorções, pois por vezes a empresa julga realizar muito bem determinada atividade, porém, ao fazer uma comparação com a concorrência, pode perceber que há concorrentes que a realizam de forma muito mais satisfatória na opinião dos clientes.

Critérios de grande importância para os clientes, devem ter um desempenho acima do nível de desempenho da concorrência ou no mínimo em nível equivalente. A interrelação importância/desempenho determina a situação competitiva da empresa, mostrando quais critérios necessitam de ação imediata e quais critérios proporcionam vantagem competitiva para a empresa.

1. Definição dos critérios competitivos

Apesar de estar sendo proposta uma avaliação da logística e não da manufatura, o ponto de partida para definição dos critérios competitivos da Ferrero pode ser os cinco critérios competitivos propostos por Slack (1993). Esta proposição fundamenta-se no fato de que estes cinco critérios estão também relacionados com a parte logística.

No entanto, por serem critérios de caráter bastante amplo, será feito a seguir um desdobramento dos mesmos, com intuito de detalhar os pontos a serem considerados como critérios competitivos e ressaltar seus aspectos mais diretamente relacionados à Logística.

1.a Os critérios competitivos propostos por Slack

Slack (1993) propõe como ponto de partida cinco critérios competitivos iniciais. São eles:

- **Qualidade:** produtos de acordo com especificações do projeto, sem erros.
- **Velocidade:** intervalo de tempo desde o recebimento do pedido (adaptando para a logística) até a entrega do produto ao cliente.
- **Confiabilidade:** cumprir prazos de entrega prometidos.
- **Flexibilidade:** ser capaz de realizar variações e adaptações no processo para atender mudanças nos requisitos dos clientes.
- **Custos:** custos de produzir/entregar produtos aos clientes

Estes cinco critérios, podem ser avaliados segundo os seus aspectos internos e externos conforme ilustrado na figura 7. Nesta etapa de avaliação da competitividade da empresa, serão os aspectos externos, geradores do desempenho visto pelo consumidor, que estarão sendo avaliados. Os aspectos internos, isto é, aqueles que ocorrem dentro do processo, em suas operações, serão abordados na segunda parte do trabalho quando será descrito todo o processo logístico da Ferrero do Brasil.

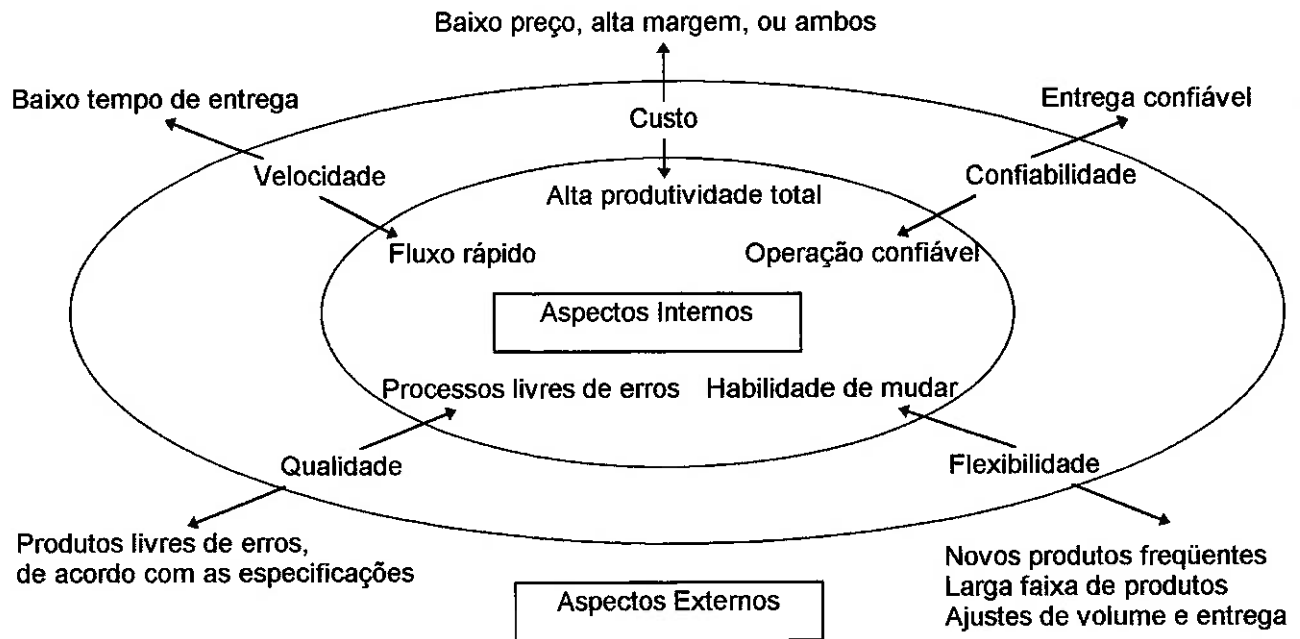


Fig. 7: Quadro ilustrativo dos critérios competitivos - Aspectos internos e externos (Slack, 1993).

1.b Desdobramento dos critérios competitivos

Partindo então destes cinco critérios descritos no tópico anterior, faz-se um desdobramento dos mesmos, de forma a delimitar mais os pontos que se pretende avaliar.

O critério qualidade será desdobrado em dois aspectos considerados relevantes para o caso da Ferrero: o primeiro é a qualidade do produto propriamente dito (sabor do chocolate ou pastilha, preservação da forma - não derreter, não amolecer, etc.) e o segundo aspecto é a qualidade das embalagens de contenção, uma vez que, por tratar-se de produtos frágeis, uma embalagem de contenção resistente e que ao mesmo tempo não prejudique a apresentação do produto pode ser um importante diferencial.

A velocidade não será desdobrada, mas convém detalhar o ponto que será considerado. Assim, este critério é aqui considerado como rapidez de entrega, considerando o tempo que decorre até que um cliente tenha seu pedido atendido. Ele é designado como prazo de entrega oferecido.

A confiabilidade será também desdobrada em dois pontos: o primeiro é a confiabilidade no cumprimento de prazos, isto é, se realmente os clientes podem contar com os prazos de entrega estipulados pela empresa; o segundo é a

confiabilidade quanto a quantidade determinada no pedido, ou seja, se ao entregar o pedido, a empresa cumpre com a quantidade que se comprometeu ou não.

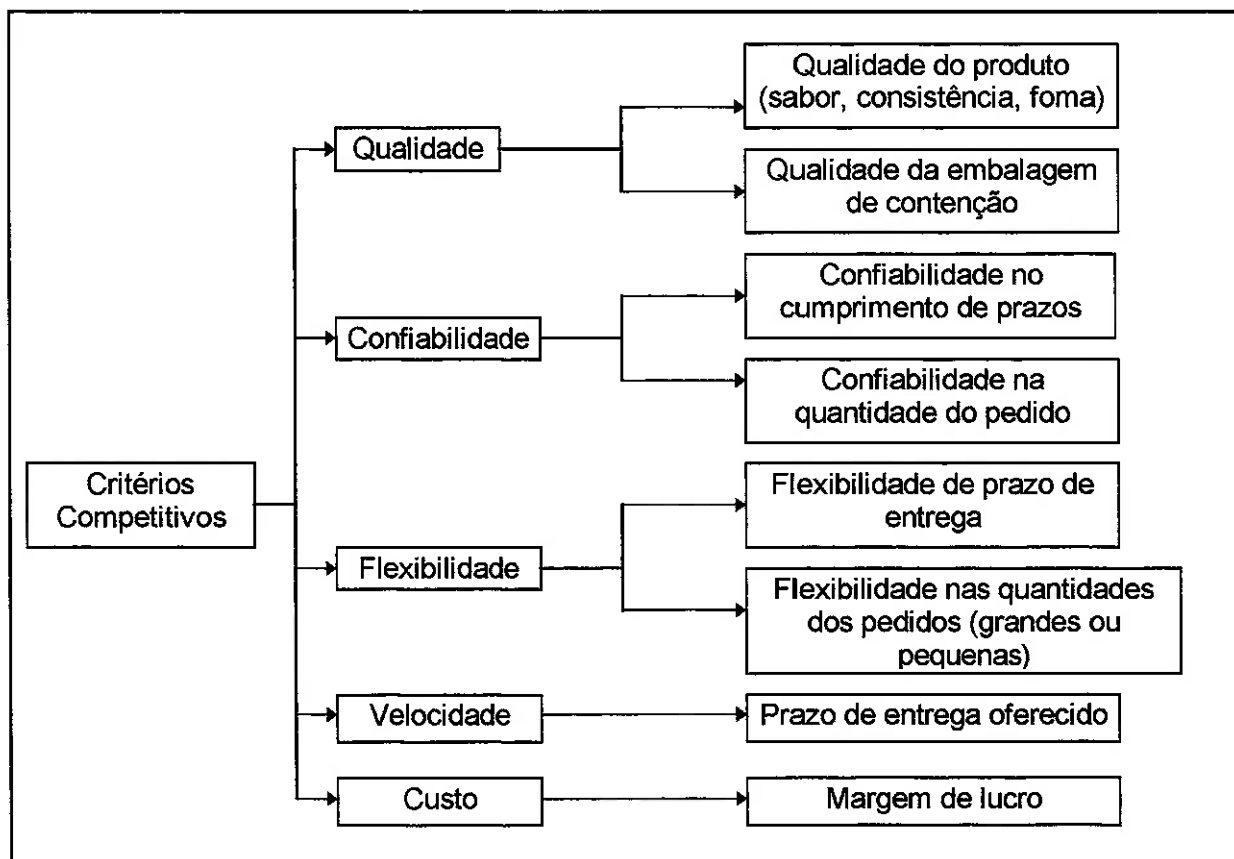


Fig. 8: Desdobramento dos critérios competitivos

A flexibilidade é desdobrada em flexibilidade de prazo, que mede a capacidade da empresa em modificar seu prazo de entrega, de acordo com as necessidades dos clientes e flexibilidade nas quantidades dos pedidos, indicando a capacidade da empresa em aceitar pedidos de grandes ou pequenas quantidades, de acordo com a necessidade do cliente.

No que diz respeito a custos, é avaliada a importância da margem de lucro que o cliente pode obter com os produtos, o que permitirá conhecer consequentemente, o quanto a empresa precisa mexer em seus custos.

Considerando o fato de ser a Logística o foco de atenção deste trabalho, a avaliação competitiva será feita de forma única para todos produtos. Tal decisão foi tomada tendo em vista que os produtos pouco diferem quanto aos aspectos logísticos. No entanto, na fase de coleta de dados, será dada atenção a eventuais manifestações discrepantes, para assegurar que estas não resultem da consideração de produtos diferentes. Desta forma, se forem verificadas grandes diferenças de

respostas para um mesmo ponto, haverá a preocupação de questionar as pessoas que responderam o questionário, para saber qual o produto que tinham em mente ao dar a resposta. Se as respostas forem distintas porque referem-se a produtos distintos e ambas forem coerentes, então será clara a necessidade de quebrar o questionário por produtos, para que as respostas sejam consistentes. Por outro lado se a causa da diferença entre as respostas for apenas uma diferença de opiniões, continua valendo a análise global.

Caso estivesse sendo realizada uma estratégia de produtos, seria imprescindível a realização de uma análise produto a produto, porém esta não é a proposta do trabalho.

2. A Matriz importância x desempenho

Para visualizar a importância de cada critério, bem como a situação da empresa em relação aos seus principais concorrentes (desempenho) será utilizada a matriz importância x desempenho proposta por Slack (1993). Esta matriz é composta por duas escalas. A escala vertical corresponde ao desempenho em relação aos concorrentes, enquanto que a escala horizontal mede a importância de cada um dos critérios competitivos para os clientes.

O cruzamento destas duas informações resulta na formação de quatro regiões de comportamento distinto dentro da matriz conforme a figura 9. Estas quatro regiões são: excesso, apropriada, melhoria e ação urgente. Cada uma delas tem um significado específico e determina o modo como deve ser tratado aqueles critérios nelas contidos.

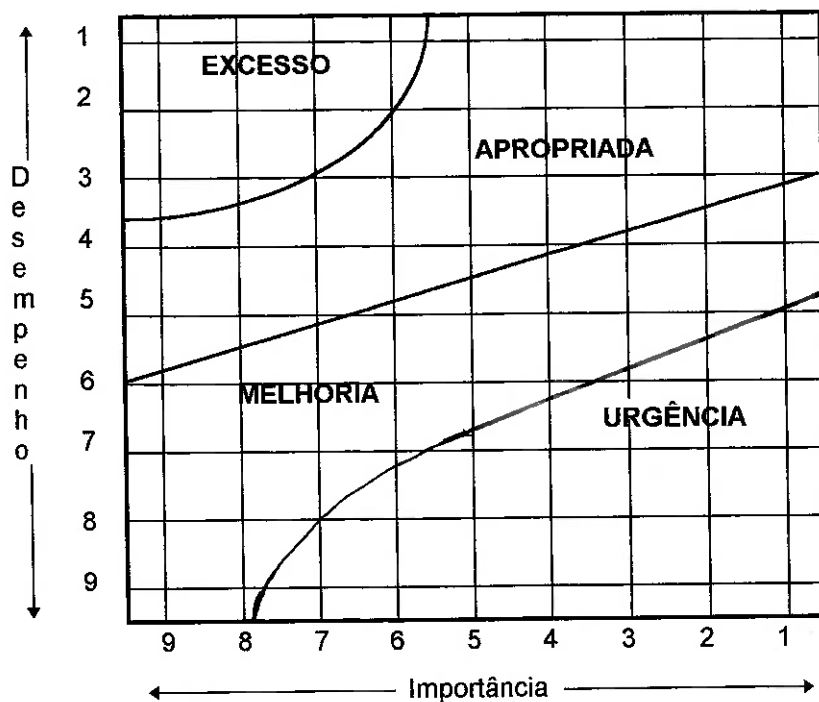


Fig. 9: A matriz importância x desempenho (Slack, 1993)

A região denominada **excesso** inclui os critérios pouco relevantes para o cliente e que têm desempenho superior ao da concorrência. O posicionamento de critérios nesta região significa que os recursos empregados para desenvolver as competências necessárias para atingir o nível superior de desempenho, poderiam estar melhor aproveitados se direcionados a critérios de maior importância. No entanto, existe uma possibilidade de tornar esta situação aparentemente sem contribuições para a empresa em uma situação proveitosa. Caso se consiga deslocar os critérios competitivos horizontalmente na matriz, isto é, aumentar a importância dada a eles pelos clientes, a empresa poderá dispor de uma nova vantagem competitiva.

A região **apropriada** engloba os critérios que encontram-se em níveis satisfatórios de desempenho, de acordo com a importância que cada um deles tem. Esta região é limitada inferiormente pela reta "limite mínimo de desempenho". Todos os critérios competitivos classificados como qualificadores ou ganhadores de pedido deveriam estar, a médio prazo, acima desta linha, para que empresa mantenha-se competitiva em seu mercado. Os critérios localizados nesta região devem ser constantemente monitorados e a longo prazo devem contar com planos de melhoria para acompanhar o nível do mercado e até superar os níveis da concorrência.

A região de **melhoria** contém critérios competitivos a serem aprimorados. No entanto, ainda que todos os critérios nela posicionados necessitem de melhorias, a atenção maior deve ser dada aos critérios posicionados próximos à extremidade direita da tabela e da reta que limita inferiormente a região.

Por fim, a região de **urgência**, como o próprio nome já diz, corresponde a parte da matriz onde se localizam os critérios que precisam ser imediatamente melhorados. Os critérios incluídos nesta região devem ser o foco de atenção da empresa, pois provavelmente estão causando queda na competitividade da empresa e possíveis perdas de pedidos.

Os resultados obtidos através dos questionários, serão plotados na matriz para que se possa fazer uma avaliação dos critérios competitivos analisados.

3. Elaboração do questionário: vontade do cliente e comparação com a concorrência

De posse dos critérios competitivos a serem utilizados na avaliação da competitividade logística da Ferrero, é elaborado um questionário para coleta de dados. Através dos resultados obtidos com os questionários é possível obter informações suficientes para o preenchimento de matriz importância x desempenho, que será explicada mais adiante.

O questionário tem por objetivo avaliar os critérios competitivos quanto a dois aspectos: importância e desempenho.

A formulação do questionário baseia-se no conceito desenvolvido por Slack (1993) que subdivide os critérios competitivos em três categorias: critérios ganhadores de pedido, critérios qualificadores e critérios menos importantes. Os critérios ganhadores de pedido são aqueles essenciais na hora da escolha do cliente, determinando a opção por um ou outro fornecedor. Os qualificadores são critérios que devem estar acima de um determinado nível de desempenho, para que os clientes considerem a empresa ao fazerem sua escolha. Os critérios menos importantes têm pouco ou até nenhum peso na hora da opção do cliente por determinada empresa.

Para classificar os critérios competitivos quanto a sua importância, é utilizada a escala de nove pontos sugerida por Slack (1993). Cada tipo de critério (ganhador de pedido, qualificador ou menos importante) é subdividido em três categorias, explicadas por uma frase. Esta escala está ilustrada na fig. 10.

Critérios Ganhadores de Pedidos
1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
Critérios Qualificadores
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
Critérios Pouco relevantes
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

Fig. 10: Escala de avaliação de critérios competitivos: ganhadores de pedido, qualificadores e pouco relevantes - Slack(1993) *apud* Ganesi e Corrêa (1994)

Também para a avaliação de desempenho é utilizada uma escala de nove pontos semelhante a anterior. Neste caso, será adotada a subdivisão proposta por Slack (1993) *apud* Ganesi e Corrêa (1994), classificando o desempenho em três grupos: melhor do que a concorrência, igual à concorrência e pior do que a concorrência. A escala de nove pontos resulta da subdivisão de cada um desde três grupos em três pontos como mostrado na fig. 11.

Melhor do que a concorrência
1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
Igual à concorrência
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria de nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior do que a concorrência
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Fig. 11: Escala de avaliação de critérios competitivos: melhor do que a concorrência, igual à concorrência, pior do que a concorrência - Slack(1993) *apud* Ganesi e Corrêa (1994)

O questionário é simples, visando o rápido preenchimento e também faz parte da metodologia de Slack (1993). Para cada critério competitivo, a pessoa que estiver preenchendo o questionário deve fazer um "X" naquela coluna cujo número melhor

descreve o critério em questão (a cada número corresponde uma descrição, de acordo com a escala de nove pontos).

Serão utilizadas duas tabelas para cada um dos tópicos (importância e desempenho), uma vez que a Ferrero do Brasil conta com dois tipos de venda: venda direta e venda aos distribuidores. A seguir são detalhados os dois tipos de vendas.

Vendas aos Distribuidores:

A Ferrero não leva seus produtos diretamente aos pontos de venda, função que deixa para seus distribuidores, previamente selecionados. Assim, cada um dos distribuidores é responsável pela distribuição dos produtos Ferrero em uma determinada região, com exclusividade. A Ferrero conta com 24 diferentes distribuidores, para os quais vende diretamente seus produtos. Estes distribuidores concordam em vender os produtos apenas para os pontos de venda, não podendo revende-los para outros distribuidores. A venda aos distribuidores corresponde a aproximadamente 90% das vendas da empresa.

Venda Direta:

Para as grandes lojas do canal de auto-serviço, isto é grandes redes de supermercado, a Ferrero desenvolveu um sistema de venda direta. Os vendedores da Ferrero negociam diretamente com as grandes redes, evitando assim que a passagem por intermediários venha a encarecer os produtos. As vendas diretas correspondem a aproximadamente 10% das vendas da empresa. Este tipo de venda só é por enquanto praticada no estado de São Paulo e nas cidades de Curitiba e Porto Alegre.

Assim, para que seja considerada qualquer diferença entre os dois sistemas de venda praticados pela Ferrero do Brasil (venda aos distribuidores e venda direta), serão preenchidas as duas tabelas, uma para cada tipo de venda.

O questionário foi distribuído para funcionários da Ferrero do Brasil dos departamentos de vendas e marketing, já que são eles que têm o maior contato com os clientes. Ainda que o preenchimento dos questionários pelos próprios clientes pudesse trazer dados mais apurados, ela implica em algumas dificuldades: impossibilidade de acompanhamento do preenchimento dos questionários, incerteza quanto a que pessoa realmente irá preencher o questionário, maior dificuldade na obtenção do consenso após o preenchimento dos questionários. No caso da Ferrero do Brasil, os clientes estão espalhados por todo o Brasil (cada distribuidor cuida de

uma determinada área em um determinado estado), o que confirma as dificuldades explicitadas acima. Assim, acredita-se que é possível obter informações de melhor qualidade através do preenchimento dos questionários por funcionários da própria Ferrero. Por isso, foi feita a opção de utilizar os próprios funcionários da Ferrero do Brasil para preencher os questionários.

A escolha dos funcionários levou em consideração o cargo da pessoa, a área de atuação e o tempo de empresa. Todos os entrevistados já trabalham há mais de um ano na Ferrero do Brasil, têm cargos em que se faz necessário o contato direto com clientes e que exigem o conhecimento do mercado.

O questionário foi apresentado pessoalmente para cada um dos entrevistados, o que possibilitou a explicação dos objetivos desejados com o seu preenchimento. Este foi um fator importante para evitar a concentração de respostas no número 1 da tabela. Qualquer dúvida em relação ao preenchimento foi também esclarecida na hora.

Os questionários elaborados podem ser vistos a seguir.

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)									
Preservação da qualidade dos produtos									
Prazo de entrega oferecido									
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido									
Quantidades entregues de acordo com o pedido									
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)									
Margem de lucro com as mercadorias									

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)									
Preservação da qualidade dos produtos									
Prazo de entrega oferecido									
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido									
Quantidades entregues de acordo com o pedido									
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)									
Margem de lucro com as mercadorias									

Os concorrentes considerados foram: _____

D. Avaliação da competitividade

1. Análise do quadro competitivo obtido

Será feita agora uma análise a respeito dos critérios competitivos, a partir dos resultados obtidos com os questionários. Primeiro será mostrado o tratamento dos dados, para a seguir posicionar os critérios competitivos na matriz importância x desempenho.

Caso se deseje observar a forma como os questionários foram respondidos, eles podem ser encontrados no Anexo 1.

Para tabular os resultados, será utilizada a seguinte metodologia: utilização de um "X" para marcar a média aritmética das avaliações para cada critério competitivo e uma reta com limitações em ambas as pontas cobrindo toda a região de respostas (se determinado critério foi associado desde o número 1 até o número 5, a reta irá do número 1 ao 5). O objetivo da reta é tornar visível as dispersões que venham a ocorrer nas respostas (diversidade de respostas).

1.a Resultado dos questionários

Após a primeira tabulação dos dados chegou-se ao seguinte panorama:

- Resultado de importância dos critérios:

Venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido			X						
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido		X							
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)			X						
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			X						
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido		X							
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido	X								
Quantidades entregues de acordo com o pedido	X								
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)			X						
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			X						
Margem de lucro com as mercadorias	X								

- Resultados obtidos para desempenho dos critérios, em relação à concorrência:

Venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			X						
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido				X					
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido				X					
Quantidades entregues de acordo com o pedido					X				
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias			X						

Venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			X						
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido				X					
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido					X				
Quantidades entregues de acordo com o pedido						X			
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias		X							

Percebe-se uma maior dispersão na questão do **desempenho** da Ferrero do Brasil em cada um dos critérios. A causa desta dispersão pode ser a ausência de documentos formais de análise da concorrência dentro da empresa, bem como a inexistência de discussões entre as áreas a respeito da concorrência. Assim, cada um avalia a posição em relação a concorrência a partir de seus próprios conhecimentos e daquilo que escutou falar sobre a concorrência. Desta forma, não

há uma uniformidade e muito menos uma base fundamentada para a comparação, que é conseqüentemente feita de forma subjetiva.

A subdivisão do questionário em duas tabelas, uma para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas, mostrou-se adequada: houve diferenças nas respostas marcadas em cada uma das tabelas. Desta forma, estes dois tipos de venda continuarão sendo tratados separadamente.

Devido a disponibilidade das pessoas entrevistadas, ao invés de realizar um segunda rodada de questionários, fez-se diretamente uma reunião com parte dos entrevistados (nem todos puderam comparecer) para chegar a um acordo final sobre importância e desempenho de cada um dos critérios.

Para tabular os resultados será utilizada a mesma metodologia da tabulação anterior, porém ao invés de um "X" será utilizado um círculo para indicar a média das avaliações para cada critério.

A reunião levou a uma maior convergência dos resultados, gerando o seguinte panorama final:

- Resultado de importância dos critérios:

Venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		●							
Preservação da qualidade dos produtos		●							
Prazo de entrega oferecido			●						
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		●							
Quantidades entregues de acordo com o pedido			●						
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)			●						
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			●						
Margem de lucro com as mercadorias	●								

Venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		●							
Preservação da qualidade dos produtos	●								
Prazo de entrega oferecido		●							
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido	●								
Quantidades entregues de acordo com o pedido		●							
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)			●						
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			●						
Margem de lucro com as mercadorias	●								

- Resultados obtidos para desempenho dos critérios, em relação à concorrência:

Venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			●						
Preservação da qualidade dos produtos		●							
Prazo de entrega oferecido					●				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido					●				
Quantidades entregues de acordo com o pedido						●			
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					●				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)						●			
Margem de lucro com as mercadorias			●						

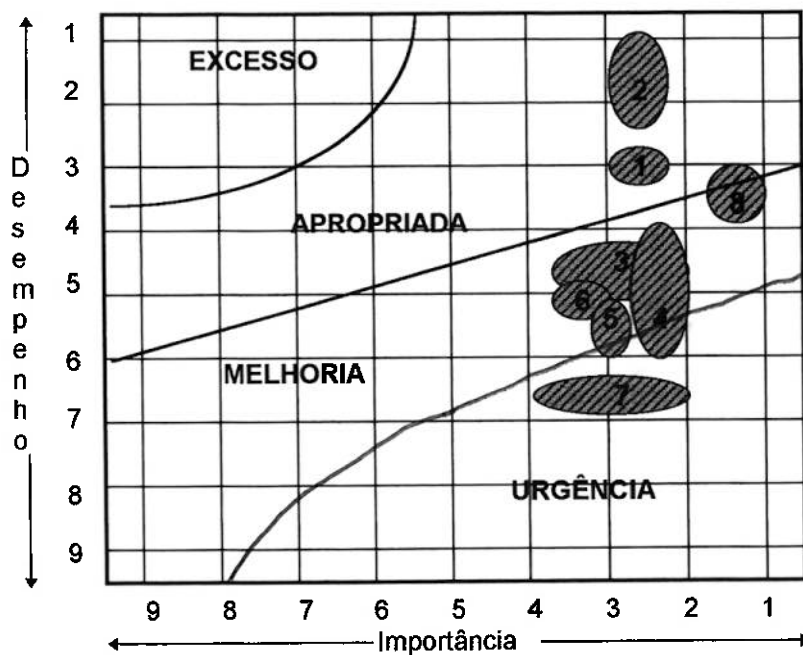
Venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			●						
Preservação da qualidade dos produtos		●							
Prazo de entrega oferecido					●				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido					●				
Quantidades entregues de acordo com o pedido						●			
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					●				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					●				
Margem de lucro com as mercadorias			●						

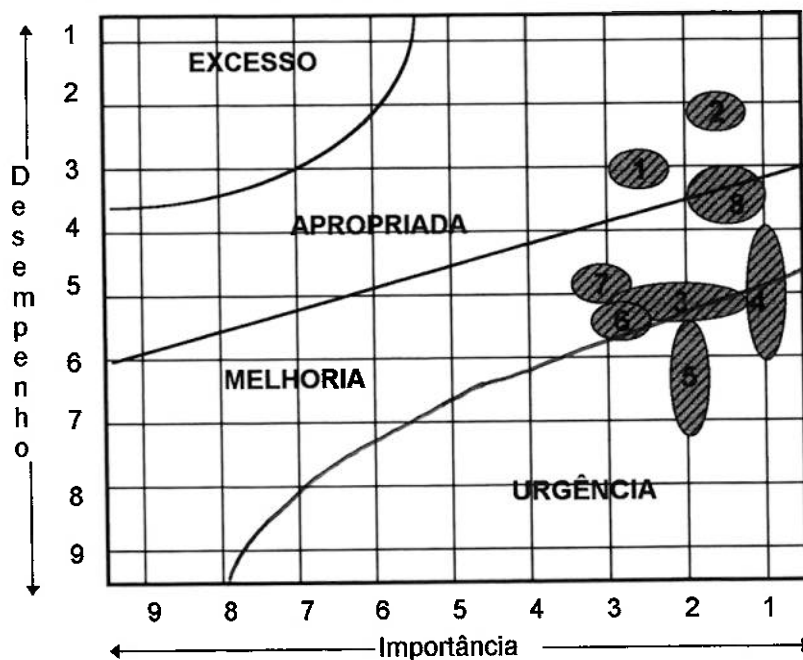
Mesmo após a segunda rodada ainda há alguma dispersão nas respostas, porém, ela foi bastante reduzida. Continuam existindo também diferenças entre as duas tabelas propostas. Esta diferenciação exige um tratamento separado para vendas aos distribuidores e venda direta. Os resultados de cada um serão portanto analisados em matrizes distintas.

O passo seguinte, é posicionar os critérios competitivos, segundo os resultados obtidos, na matriz importância x desempenho para que sejam definidas as ações a serem tomadas e que seja feita uma priorização destas ações.

Matriz importância x desempenho para vendas aos Distribuidores



Matriz importância x desempenho para Vendas Diretas



Percebe-se que cada critério foi colocado na matriz como uma área e não como um ponto, devido as dispersões encontradas nas respostas. Deve-se ressaltar no entanto, que o posicionamento de uma região na parte inferior esquerda da matriz é completamente diferente de uma região na parte superior direita, ou seja, mesmo tratando-se de regiões é possível identificar diferenças entre o posicionamento dos critérios competitivos na matriz importância x desempenho e estabelecer reações

distintas a serem tomadas em relação a cada um deles. Considerá-los como pontos seria supor uma concentração de respostas inexistente e portanto consistiria em uma distorção dos dados.

Nota-se que realmente há algumas diferenças entre os dois tipos de vendas realizados, gerando ordens diferentes de priorização das ações a serem tomadas para melhoria do panorama competitivo.

Para a **venda aos distribuidores**, a **flexibilidade de quantidade nos pedidos** (possibilidade de fazer pedidos grandes ou pequenos), emerge como primeira prioridade. Tal fato é decorrente da atual política adotada pela empresa, na qual todo pedido dos distribuidores deve ser suficiente para preencher um caminhão por inteiro. Esta política, apesar de ser boa para empresa, pois força um maior volume de vendas e gera economias em transporte, limita a flexibilidade de pedidos do distribuidor. Desta forma faz-se necessário encontrar alternativas para beneficiar ambos os lados de forma a elevar o desempenho da empresa em relação a este critério competitivo.

Os critérios 4 e 5, **cumprimento do prazo de entrega estabelecido e quantidades entregues de acordo com o pedido**, são os próximos na ordem de priorização de atuação. Apesar de não estarem posicionados na zona de urgência, estes dois critérios estão quase lá. A empresa tem hoje um desempenho abaixo da média do setor nestes dois critérios.

A terceira prioridade é a **flexibilidade do prazo de entrega** que está em torno da média do setor em termos de desempenho, mas que pode trazer benefícios na competitividade da empresa se melhorado, devido a importância que tem (é considerado ganhador de pedido).

O caso do **prazo de entrega oferecido** é semelhante ao anterior, ele foi posicionado um pouco acima da média do setor e classificado como ganhador de pedidos, melhorá-lo pode portanto trazer vantagem competitiva.

A **margem de lucro oferecida**, a **qualidade das embalagens de contenção (embarque e exposição)** e a **preservação da qualidade dos produtos** são vistos como pontos fortes da empresa, necessitando de ação no longo prazo para que sejam mantidos os posicionamentos obtidos, garantindo vantagem competitiva.

No caso da **venda direta**, a primeira prioridade é a **entrega dos pedidos nas quantidades corretas**. Como vendas diretas tem como clientes grandes redes de supermercados que procuram lidar com baixos estoques, quantidades em acordo

com o pedido são fundamentais para não atrapalhar o planejamento das lojas. E mais pedidos incorretos podem ser devolvidos, causando custos extras com transporte, além da insatisfação do cliente. Este tipo de cliente costuma pedir a quantidade exata de que necessita.

O **cumprimento do prazo de entrega** é a segunda prioridade e as razões expostas no parágrafo anterior são válidas também para este critério. Os baixos estoques significam pequena reserva de produtos, portanto atrasos nos prazos de entrega esperados implicam na falta de produto e, conseqüentemente, insatisfação do cliente.

A **flexibilidade no prazo de entrega e o prazo de entrega oferecido** aparecem como terceira prioridade, estando já situados na zona de melhoria e próximos à média do setor.

A **flexibilidade nas quantidades dos pedidos** é a quarta prioridade. No caso da venda direta, este critério mostrou-se menos prioritário porque os clientes de venda direta podem realizar pedidos nas quantidades que lhes interessa. No gráfico percebe-se que este critério ficou posicionado junto à média do setor, podendo ser, na verdade, mais interessante mantê-lo nesta posição, já que dentre todos os critérios, ele foi considerado o menos importante.

Da mesma forma que no gráfico dos distribuidores, a **margem de lucro oferecida, a qualidade das embalagens de contenção (embarque e exposição) e a preservação da qualidade dos produtos**, são vistos como vantagens competitivas. Assim, tais critérios necessitam mais de um acompanhamento para que seus níveis sejam mantidos através do aperfeiçoamento contínuo, do que de ações diretas de melhoria.

2. Trade offs e interferências positivas

Os critérios competitivos não podem ser olhados isoladamente, pois geralmente eles se interrelacionam, isto é, eles compreendem aspectos integrados e a atuação em um deles pode mudar a situação em outro.

No caso em que a melhora no desempenho em um critério competitivo provoca um pior resultado em um outro critério competitivo, diz-se haver um trade off entre eles. Isto significa que há um contraponto limitando o desempenho destes critérios. Ao menos no curto prazo, só é possível melhorar um destes critérios em detrimento do outro.

Através de uma análise mais aprofundada, pode-se, no entanto, chegar a um resultado mais satisfatório: a identificação do ponto que interliga os dois critérios ocasionando a dependência, o "trade off". Uma atuação sobre este ponto de interligação poderia eliminar o "trade off" existente, possibilitando melhorias em ambos os critérios. Um exemplo de um "trade off" é o tempo de preparação para um par hipotético de critérios: flexibilidade do mix de produção e custos.

Por outro lado, há casos em que ao melhorar um critério competitivo, melhora-se também algum outro por consequência. Este tipo de interferência será aqui denominado de interferência positiva. Um exemplo de uma interferência positiva é o aumento da confiabilidade dos processos e aumento da qualidade dos produtos, pois processos mais confiáveis tendem a respeitar os padrões de qualidade estabelecidos (ou pelo menos têm-se exata noção de quais são os padrões com os quais se pode comprometer).

Tratando agora dos critérios competitivos utilizados para o exemplo da Ferrero do Brasil, é possível constatar algumas interferências.

A qualidade das embalagens de contenção e a preservação da qualidade dos produtos são um exemplo de interferência positiva. A utilização de embalagens de contenção resistentes e que sejam bastante efetivas na proteção dos produtos, consiste em uma grande contribuição à preservação da qualidade dos produtos, evitando danos tanto no transporte quanto na armazenagem. Uma boa vedação das embalagens de contenção é um outro fator de auxílio para a proteção dos produtos.

Há também alguns exemplos de "trade offs" entre estes critérios. A flexibilidade nas quantidades de entrega e o prazo de entrega oferecido podem ser conflitantes. Para oferecer flexibilidade nas quantidades, é necessário permitir pedidos de pequenas quantidades, porém para que isto seja feito de forma economicamente viável, provavelmente a empresa terá que juntar alguns pedidos pequenos antes de realizar a entrega. O resultado deste tipo de operação é a necessidade de oferecer um prazo de entrega maior, o que pode ser inconveniente para os clientes.

Outro par de critérios competitivos para o qual existe um "trade off" é: flexibilidade de prazo de entrega e cumprimento de prazo de entrega estabelecido. Oferecer uma flexibilidade de prazo (possibilidade de adiantar ou postergar um pedido, de acordo com a necessidade do cliente), significa mudar com frequência o prazo de entrega inicialmente oferecido. Ao menos no curto prazo, a tendência é que as mudanças dificultem o cumprimento do prazo de entrega. Porém tal "trade off"

pode vir a ser eliminado, caso crie-se uma estrutura realmente capaz de atender mudanças de prazo de entrega (reformulando a estrutura atual).

A melhoria em alguns critérios pode ser conflitante também com o critério margem de lucro dos clientes com as mercadorias, uma vez que vários deles necessitam de investimentos para serem melhorados e implicam em custos mais elevados. Não se pode porém generalizar, pois a melhoria em alguns dos critérios pode significar um incremento no volume de vendas e pode portanto resultar em uma margem de lucro total igual ou maior a anterior, apesar de uma menor margem de lucro unitária. Simulações podem facilitar a percepção da real influência dos critérios competitivos no critério margem de lucro com as mercadorias.

Esta análise de trade offs e interferências positivas tem por objetivo gerar linhas mestras para guiar os planos de ação a serem definidos, de forma a harmonizar seu efeito sobre todos os critérios competitivos. Saber qual a influência de um critério sobre o outro ajuda a optar entre as possíveis soluções a serem adotados, priorizando aquela que melhor contribui globalmente.

As interrelações aqui levantadas serão portanto consideradas mais adiante ao elaborar-se propostas de melhoria.

Na Tabela da página seguinte é feito um resumo das interferências entre os critérios competitivos. Eles foram dispostos na vertical (número e descrição) e na horizontal (apenas o número), para cada interseção colocou-se o tipo de interferência existente.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		✓✓✓	○	○	○	○	○	★★
2. Preservação da qualidade dos produtos	✓		○	✓	○	○	○	*
3. Prazo de entrega oferecido	○	○		★★	○	★★	✓	★★
4. Cumprimento de prazo de entrega estabelecido	○	✓✓	★★		○	✓	○	*
5. Quantidades entregues de acordo com o pedido	○	○	○	✓		○	○	○
6. Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/postergar pedidos)	○	○	★★	★★★	○		○	*
7. Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)	○	○	✓	*	○	○		*
8. Margem de lucro com as mercadorias	★★	*	★★	*	○	*	*	

LEGENDA	
✓	Interferência levemente positiva
✓✓	Interferência positiva
✓✓✓	Interferência fortemente positiva
○	Interferência nula
*	Interferência levemente negativa
★★	Interferência negativa
★★★	Interferência fortemente negativa

3. Focalização

Diz-se que uma empresa é focalizada quando sua estrutura é adequada aos seus produtos. Isto é, os equipamentos utilizados, o modo de organização da produção, a forma de distribuição são compatíveis com as necessidades demandadas pelos produtos e pelo mercado consumidor.

A não adaptação da estrutura aos produtos e as necessidades consiste em desfocalização e pode fazer com que grandes investimentos sejam desperdiçados por levarem a empresa a caminhos incompatíveis com a realidade do mercado. Por

exemplo, uma empresa atuando em um mercado que exija produtos variados (opções de cores e tamanhos) e invista em uma linha de produção com máquinas capazes de produzir em alta velocidade produtos padronizados e que necessitem de alto "lead time" para qualquer tipo de mudança, está desfocalizada. Isto porque, tal empresa está desenvolvendo uma estrutura de produção que faz exatamente o contrário do que seu mercado quer, padroniza ao invés de flexibilizar.

Quando uma empresa atua em mais de um tipo de mercado, ela deve analisar se ambos têm a mesma gama de requisitos e necessidades, pois pode acontecer da empresa estar focalizada para um dos mercados em que atua e desfocalizada para o outro. Em tal caso, seria necessário desenvolver estruturas distintas para cada grupo de produtos.

3.a Tabela Produto/mercado

Como subsídio para a análise de focalização da empresa, é feita uma segmentação de seus produtos.

Para isso utilizou-se uma matriz que associa cada um dos produtos comercializados pela Ferrero do Brasil ao correspondente mercado para o qual é vendido. A base para definição dos mercados que foram considerados, consiste nos clientes diretos da Ferrero do Brasil, isto é, os diferentes tipos de clientes com os quais a empresa lida através de seu departamento de vendas.

Os clientes da Ferrero podem ser subdivididos em dois grandes grupos como colocado no item que aborda a elaboração do questionário (cap. II, item C.3): distribuidores e vendas diretas.

No que diz respeito aos produtos, para cada um existem alguns tipos de embalagem para venda aos distribuidores (ou venda direta). O Kinder Ovo unitário é vendido em caixas com dois "displays" de 72 unidades cada ou caixas com dois "displays" de 48 unidades cada. Já as embalagens com três unidades ("tripacks") podem ser vendidas em caixas com 32 "tripacks" ou 128 "tripacks".

O Kinder Chocolate Maxi (unitário) é vendido em caixas com 8 "displays" com 72 unidades cada, enquanto que a embalagem com 8 unidades de Kinder Chocolate é vendida em caixas com 80 unidades.

O Rocher tem dois tipos de embalagem de venda para a embalagem com dezesseis unidades: caixas com 80 unidades e caixas com 20 unidades. Para a

embalagem de três unidades há apenas um tipo de embalagem de venda: caixa com 96 unidades.

Para o Tic Tac existem embalagens com 288 unidades ou 216 unidades, sendo que o segundo tipo mistura os dois sabores disponíveis, menta e laranja (metade de cada sabor).

Por fim, a Nutella é vendida em caixas com 15 unidades. Pode parecer pouco, porém cada unidade é um pote com 400g, o que resulta em um total de 6 kg por caixa.

MERCADOS PRODUTOS	Distribuidores	Venda Direta
Kinder Ovo unitário	X	
Kinder Ovo 3 unidades	X	X
Kinder Chocolate unitário	X	
Kinder Chocolate 8 unidades	X	X
Ferrero Rocher 3 unidades	X	
Ferrero Rocher 16 unidades	X	X
Tic Tac Menta	X	X
Tic Tac Laranja	X	X
Nutella	X	X

Quadro Produtos/mercados para a Ferrero do Brasil

A partir do quadro elaborado verifica-se que praticamente todos os produtos são vendidos para os dois mercados, distribuidores e vendas diretas, com os quais a Ferrero do Brasil comercializa. Desta forma, são praticamente inexistentes as diferenças no que se refere ao mercado para o qual o produto é vendido. Existe sim uma diferença em termos de permanência dos produtos no mercado, já que o Tic Tac e a Nutella são comercializados o ano inteiro. No entanto esta diferença não leva a um tratamento diferenciado, mas apenas estabelece que durante parte do ano, estes são os únicos produtos a serem transportados e comercializados.

Apesar destes dois produtos serem mais resistentes a diferenças de temperatura, seu transporte e armazenagem são feitos em câmaras frigoríficas e caminhões com compartimento climatizado.

Os resultados dos questionários de avaliação de importância e desempenho levam a conclusão que hoje, em termos de focalização, ainda não há uma real necessidade de tratamento diferenciado entre os produtos atualmente comercializados. Isto porque, apesar da ordem de prioridades de ação ser distinta para os dois casos, de forma geral os problemas são semelhantes para ambos os

mercados. As diferenças existentes entre os produtos, ainda não justificam uma preocupação em subdividir os produtos ao tratá-los logisticamente.

No entanto, há indícios de que, futuramente, as diferenças podem acentuar-se entre os produtos sazonais e não sazonais e justificar uma separação destes produtos para armazenagem e gerar lógicas de distribuição distinta. Isto estaria decorrendo do período de comercialização dos produtos, da maior dependência dos produtos sazonais em relação a um controle climático rigoroso para manter sua qualidade e das áreas de comercialização a serem abertas para os produtos não sazonais (provavelmente maior do que aquela existente para os produtos sazonais). Outra prática que pode vir a ocorrer, é a venda dos produtos não sazonais a atacados, o que também gerará uma maior diferenciação.

Os baixos volumes de produtos não sazonais hoje comercializados são o principal fator para que tal tipo de diferenciação ainda não seja feita, pois os custos de tratar separadamente os produtos não compensariam o retorno que seria hoje obtido.

E. Conclusão

A análise feita para o mercado de chocolates e para o mercado de drops e pastilhas, mostrou o presente domínio de poucas e grandes empresas nos dois casos. Esta situação proporciona grandes obstáculos de entrada nestes mercados tornando necessários por exemplo altos investimentos, elevados níveis de distribuição para disputar os consumidores, e produtos fortes, capazes de concorrer com produtos já consagrados no mercado brasileiro.

Tais barreiras têm sido no entanto vencidas por algumas empresas nos últimos anos. Deve-se ressaltar porém, que tais empresas são empresas multinacionais de forte expressão no mercado mundial, o que indica que o mercado de chocolates continua sendo um mercado restrito.

De qualquer forma, o aumento no número de empresas atuantes no mercado acirra a concorrência. Ainda que algumas empresas como a americana Mars ainda tenham dado apenas sinais de seu interesse pelo Brasil, estas ameaças somadas ao ingresso da Ferrero já provocaram alterações no mercado.

Como descrito, aumentou o número de lançamentos e os investimentos nas áreas de produção e marketing têm sido constantes. Assim, a necessidade de ser uma empresa competitiva e estar constantemente monitorando a concorrência aumenta cada vez mais.

O quadro competitivo aqui elaborado teve seu foco na atividade logística, que no caso da Ferrero difere das concorrentes, pelo fato de que a Ferrero do Brasil importa todos os produtos que comercializa. De qualquer forma, os resultados obtidos mostram o envolvimento de outras áreas da empresa para que ela tenha sucesso naqueles critérios classificados como ganhadores de pedido.

O método utilizado procurou mostrar a importância de cada um dos critérios competitivos e ao mesmo tempo avaliar qual a situação da Ferrero do Brasil em cada um deles em comparação com seus concorrentes. O cruzamento destas duas informações possibilitou uma maneira de visualizar todos os critérios e estabelecer uma priorização para atuar sobre eles.

A matriz importância x desempenho desenvolvida para a Ferrero do Brasil mostrou que a empresa tem muitos pontos a serem melhorados, indicando alguns critérios competitivos que necessitam de ação urgente para que a empresa seja competitiva dentro de seu mercado. Estes critérios serão priorizados na análise que seguirá na terceira parte do trabalho.

Os resultados obtidos com a aplicação de metodologia de Slack (1993), confirmaram também a suposição levantada ao elaborar o questionário: existem diferenças entre vendas aos distribuidores e vendas diretas. Isto significa que determinadas ações deverão ser tomadas para apenas um dos dois tipos de vendas existentes na Ferrero do Brasil.

Outro ponto importante, sentido no momento de descrever a concorrência e confirmado pela grande dispersão verificada nas respostas dos questionários para a parte de desempenho dos critérios competitivos, é a carência de informações sobre a concorrência. As informações e conclusões são fundamentalmente baseadas em impressões pessoais, no que se ouve dizer e portanto diferem muito entre os entrevistados. A empresa não dispõe de documentos formais de análise da concorrência. Propõe-se que a empresa designe um de seus funcionários para realizar mensalmente (ou a cada dois meses) um documento que condense todas as informações obtidas sobre a concorrência (no mercado ou através da mídia). Tal documento deverá circular entre os funcionários de vendas e de marketing e também entre todos os diretores, para que a informação não fique apenas no papel.

O resultado final desta parte do trabalho é um mapa da competitividade da empresa, acompanhado de uma priorização, indicando quais os pontos que mais necessitam de ação da empresa, no caminho a ser trilhado para elevar a capacidade competitiva desta. Ele serve de material de base para a etapa final do trabalho, que analisa dentro da logística, as atividades ligadas aos critérios competitivos priorizados, para levantar oportunidades de melhoria.

III. A LOGÍSTICA

III. A LOGÍSTICA

A. Conceitos Gerais

A logística será tratada neste trabalho da maneira proposta por Ballou (1993), ou seja, será utilizado o conceito de Logística Empresarial. Segundo este autor, "a Logística Empresarial associa estudo e administração dos fluxos de bens e serviços e das informações associadas, que os põe em movimento". A Logística Empresarial lida com todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo do produto, do ponto de aquisição da matéria prima ao ponto de consumo final, bem como com o fluxo de informações que colocam o produto em movimento, com o propósito de gerar níveis adequados de serviço ao consumidor, sempre dentro de um custo razoável.

Ainda segundo Ballou (1993), as atividades chave para que sejam atingidos os objetivos de custo e serviço da Logística são:

- Transporte
- Inventário de manutenção
- Processamento de pedidos

O **Transporte** é essencial porque todas as empresas dependem de alguma forma da movimentação de suas matérias primas e/ou seus produtos acabados. Todos os métodos de movimentação de produto fazem parte do "Transporte".

Os **Inventários** têm a função de quantificar os produtos em estoque, ou seja, na fase intermediária entre a produção e a entrega aos consumidores. Geralmente os custos com inventários são responsáveis por um a dois terços dos custos de logística.

O **Processamento de Pedidos** é o ponto de partida de toda a movimentação de produtos e de acionamento do serviço de entrega e portanto também é de importância fundamental.

Além destas atividades principais a Logística conta também com atividades secundárias ou de suporte, sendo elas:

- Armazenagem
- Manuseio de materiais

- Embalagens protetoras
- Aquisição
- Programação da produção
- Manutenção de informações

A **Armazenagem** engloba desde a escolha do local, passando por determinação do espaço e do "lay-out", modo de armazenamento do estoque, planejamento das docas, até a configuração geral de armazenagem.

O **Manuseio de Materiais** está diretamente ligado à armazenagem e consiste na movimentação do produto, dentro da área de armazenagem. Esta atividade necessita de equipamentos apropriados, cuja escolha deve ser feita cuidadosamente.

Embalagens de Proteção são essenciais para prevenir danos aos produtos e podem ser ainda úteis para tornar mais eficiente a armazenagem e o manuseio do produto.

É através do processo de **Aquisição** que os produtos tornam-se disponíveis para o sistema logístico. Ela inclui a escolha de fontes fornecedoras e quantidades a serem adquiridas, coordenando as variáveis de decisões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos.

A **Programação da Produção** determina as quantidades a serem produzidas, estabelecendo também os prazos e locais de produção, porém os detalhes desta programação cabem aos programadores da produção que deverão exercer tal atividade diariamente.

A **Manutenção de Informações** fornece a base de sustentação para que seja possível o correto funcionamento do sistema logístico. É preciso dispor de informações referentes a custos, desempenho, volumes de vendas, localização de compradores, níveis de inventários entre outras.

As atividades secundárias estão diretamente relacionadas com as atividades principais, como mostra a figura 12. O foco principal de todo o sistema logístico é o serviço oferecido ao cliente.

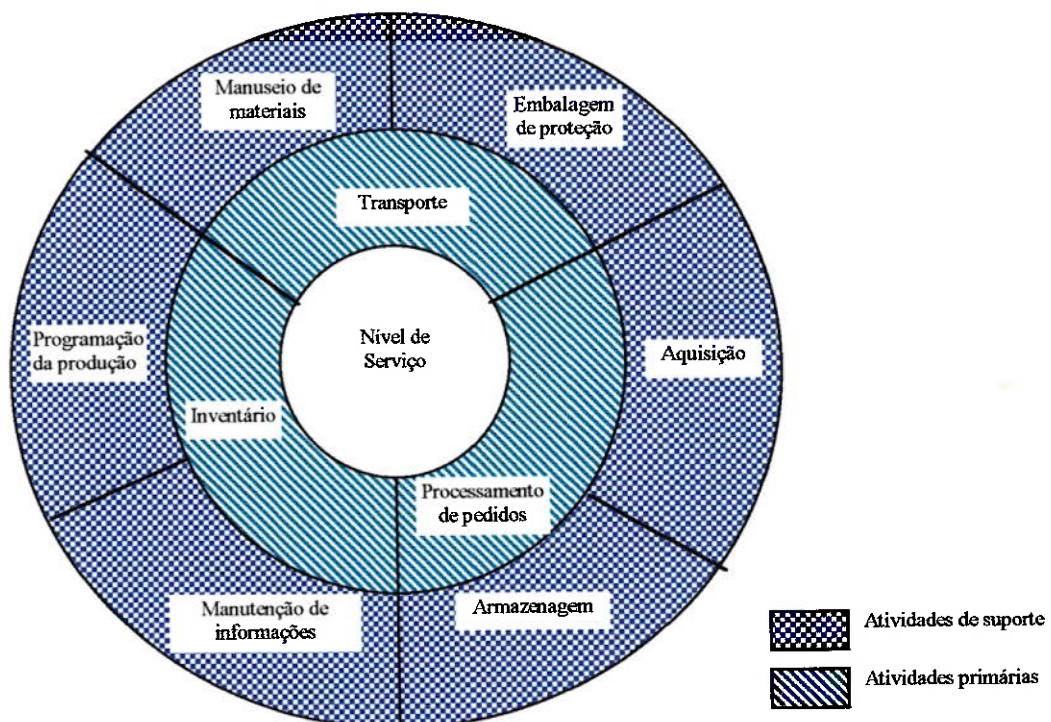


Fig. 12: Relacionamento entre as atividades primárias e as atividades de suporte (Ballou, 1987).

O foco no cliente final é de fundamental importância e foi também enfatizado por Jones (1990) e Slack (1993): "os clientes finais estão no fim da rede de suprimentos e são os que tomam decisões, determinando o sucesso ou fracasso de uma indústria no presente e no futuro." (Miranda, 1995).

Segundo Churchman, um sistema é conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades. Neste contexto, o sistema logístico é formado pelo conjunto das atividades primárias e de suporte que se interrelacionam visando um objetivo comum. A percepção da Logística como o conjunto destas atividades, é denominada de enfoque sistêmico (Novaes e Alvarenga 1994).

Este enfoque sistêmico é essencial para a Logística. Só assim é possível harmonizar seus diversos aspectos e, através da ação conjunta, maximizar a eficiência de cada um dos aspectos.

O sistema de Logística pode ser subdividido em duas grandes partes: Rede de Suprimentos e Rede de Distribuição Física. A Rede de Suprimentos inicia-se nos fornecedores de matérias primas e inclui toda a cadeia de transportes até o local de

produção, chegando à produção do bem ou serviço propriamente dito. A rede de Distribuição Física por sua vez, inicia-se justamente no final da produção, incluindo toda a cadeia de transporte e distribuição, até chegar ao cliente final. A Logística Empresarial engloba tudo isso, como ilustrado na fig. 13.

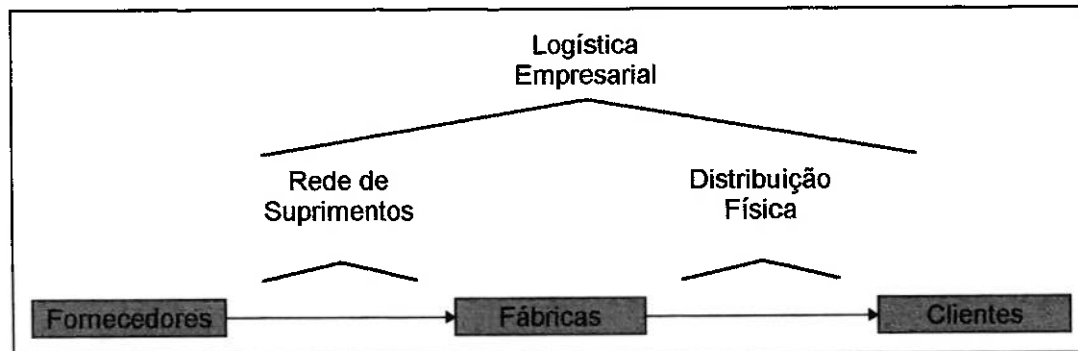


Fig. 13: Logística Empresarial, Rede de Suprimentos e Rede de Distribuição Física (Ballou, 1987)

A atividade Logística está diretamente ligada às atividades de Produção e Marketing. Ballou (1987) coloca a Logística em uma posição estratégica, entre produção e marketing. Consequentemente, existem áreas intermediárias (de interface), nas quais é necessária uma atuação conjunta. A fig. 14 mostra exemplos típicos de atividades realizadas por cada um dos três departamentos, bem como expõe as atividades de interface.

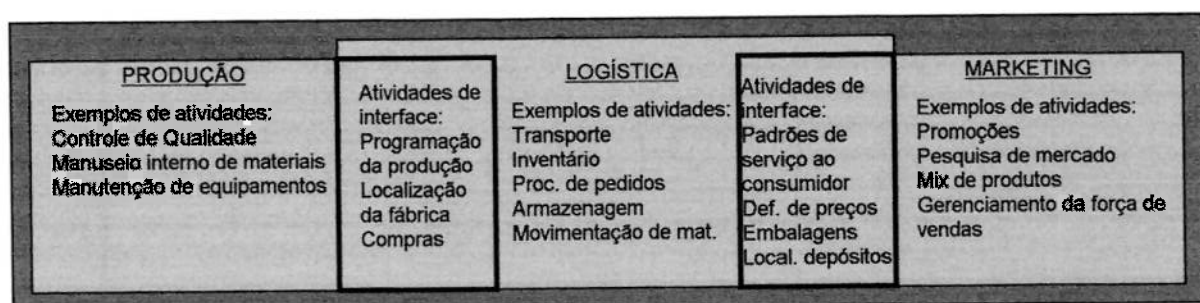


Fig. 14: Logística e suas interfaces (Ballou, 1987)

B. Logística em uma empresa de alimentos

1. Características Diferenciais

As empresas produtoras de alimentos ou que lidam com alimentos possuem algumas características especiais no que diz respeito a sua logística. Em primeiro lugar, alimentos são bens de consumo e como tal são dirigidos ao consumidor final. Ballou (1987) subdivide os bens de consumo em três tipos: bens de conveniência, comprados freqüentemente e de forma imediata, sem que seja feita muita comparação entre lojas; bens de comparação, os quais o consumidor procura e compara na hora de comprar; e bens de uso especial, os quais o consumidor tem interesse especial e dedica um esforço extra para adquiri-los.

Muitos alimentos encaixam-se no primeiro grupo, o dos bens de conveniência. A distribuição para este tipo de produto, segundo Ballou (1987), deve ser bastante abrangente, para que se atinja uma ampla gama de pontos de venda, de forma a permitir um fácil acesso do consumidor ao produto.

No que se refere a estoques, alguns alimentos também têm características bastante peculiares. Ainda que alimentos enlatados tenham em sua própria embalagem um meio de proteção do conteúdo interno, este caso é mais uma exceção do que uma regra entre os alimentos. Ou seja, grande parte dos alimentos necessitam de condições especiais de temperatura e climatização para que mantenham suas características. Estas condições devem ser respeitadas nos locais em que é feita a estocagem dos produtos. Além disso, para alimentos como frutas e verduras, o nível de estoque é baixo, já que estes produtos estragam-se rapidamente, não podendo ser armazenados por muito tempo.

Também o transporte de alimentos está sujeito a limitações. A utilização de caminhões com câmaras frigoríficas é imperativa para muitos produtos tais como carnes, chocolates, frutas, verduras e laticínios. Quando não é possível transportá-los nestas condições, o transporte deve ater-se a curtas distâncias e ser rápido e mesmo assim, este transporte estará submetendo os produtos a situações inadequadas, podendo danificá-los e inutilizá-los.

Percebe-se com isso, que a questão da perecibilidade dos alimentos impõe determinadas características que devem ser respeitadas pelo sistema logístico empregado pela empresa.

Os armazéns utilizados deverão estar adaptados para que, em seu interior, o produto possa estar nas condições desejadas para que suas características e qualidade se mantenham. Assim, armazéns frigoríficos são necessários para alguns alimentos. Para outros, a questão do controle de umidade pode também ser fundamental, o que exigirá o armazenamento do bem em câmara climatizada.

Estas particularidades dos produtos alimentícios acabam por elevar os custos logísticos, uma vez que câmaras climatizadas e caminhões frigoríficos têm custo mais alto. Por isso, otimizar os carregamentos e a ocupação do armazém são pontos de extrema importância.

2. Tempo entre pedido e entrega

Geralmente os pedidos, sejam eles pedidos de clientes ou pedidos da fábrica a fornecedores, são efetuados por outros departamentos que não o logístico: vendas, compras ou produção. Os pedidos já cadastrados são passados à logística para que esta programe sua entrega ou recebimento.

Logo, dependendo da forma como estes pedidos são transmitidos de um departamento para o outro, pode haver um primeiro ponto de demora. Isto geralmente acontece nos casos em que o processamento é feito manualmente, sendo este tempo reduzido quando utilizado um sistema informatizado.

Uma vez nas mãos da logística o pedido deverá ser analisado juntamente com outros pedidos para otimização do transporte. Deve haver uma preocupação em não aguardar por demasiado a chegada de novos pedidos pois este tempo será percebido pelo cliente. Ou seja, ao procurar reduzir os custos, deve-se levar em consideração não só volumes a serem carregados, mas também o tempo de entrega dos produtos aos clientes, pois um custo baixo não compensa a insatisfação de um cliente.

Todo transporte tem um tempo de duração estimado e que é o mais provável de ocorrer, no entanto, incidentes podem acabar por elevar este tempo. Durante o transporte, o controle da logística é limitado pois o controle do caminhão está nas mãos do motorista e acidentes e contratempos são imprevisíveis.

Outro ponto que pode aumentar o tempo que decorre desde a realização do pedido até a entrega ao cliente final é a utilização de cadeias de distribuição com muitos níveis intermediários. Apesar de os intermediários serem importantes para que se consiga penetração no mercado (distribuição ampla), deve-se tomar cuidado para

que eles não tornem o processo de entrega demorado. Os processos de carga e descarga em cada um dos intermediários é que acabam encompridando o processo.

Pensando agora no caminho inverso, isto é, partindo do cliente final, depara-se com o problema de distorção da demanda devido às diversas etapas da cadeia de distribuição. Esta distorção decorre do fato do cliente final não fazer seu pedido diretamente à empresa produtora do produto, mas comprá-lo de um ponto de venda que geralmente já adquiriu o produto de um intermediário, geralmente um distribuidor ou um atacado. Este distribuidor ou atacado pode fazer seus pedidos diretos à empresa produtora ou ainda passar por mais um intermediário. Neste processo, a sensibilidade da empresa em relação à demanda do consumidor final fica bastante limitada, pois os pedidos que recebe já são decorrentes da percepção que o distribuidor ou o atacado tem da demanda final, já refletindo a percepção do ponto de venda; e mais, estes pedidos são influenciados também pela política de estoques adotada por estes intermediários.

Por isso é importante que a empresa colete, de alguma forma, dados de mercado para ter ao menos algum método de medida da demanda final. Com isso, pode-se pensar em reduzir os efeitos negativos de uma distorção de demanda: faltas de produtos ou grandes excessos de produção, ou ainda oscilações no nível de produção desajustadas com o mercado.

Assim, fica evidente a importância que se deve ter com a cadeia de distribuição seja considerando o tempo de entrega, seja considerando a percepção da demanda.

C. Logística na Ferrero do Brasil

O processo logístico na Ferrero do Brasil não engloba todas as fases do sistema de Logística empresarial proposto por Ballou (1987), pois não existindo uma fábrica em funcionamento no país, a Ferrero do Brasil não necessita ainda da atuação da Logística no sistema de rede de suprimentos. A entrada do sistema logístico consiste de importação de produtos já manufaturados.

A atuação da logística nesta empresa está portanto nos processos de: importação, transporte para o armazém, movimentação e armazenagem dentro do armazém e por fim transporte aos distribuidores ou lojas de grandes cadeias de supermercados das cidades de São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, às quais a ferrero efetua venda direta de seus produtos.

Os subsistemas da Logística na Ferrero do Brasil decorrem destes processos por ela realizados e podem ser observados na figura 15.

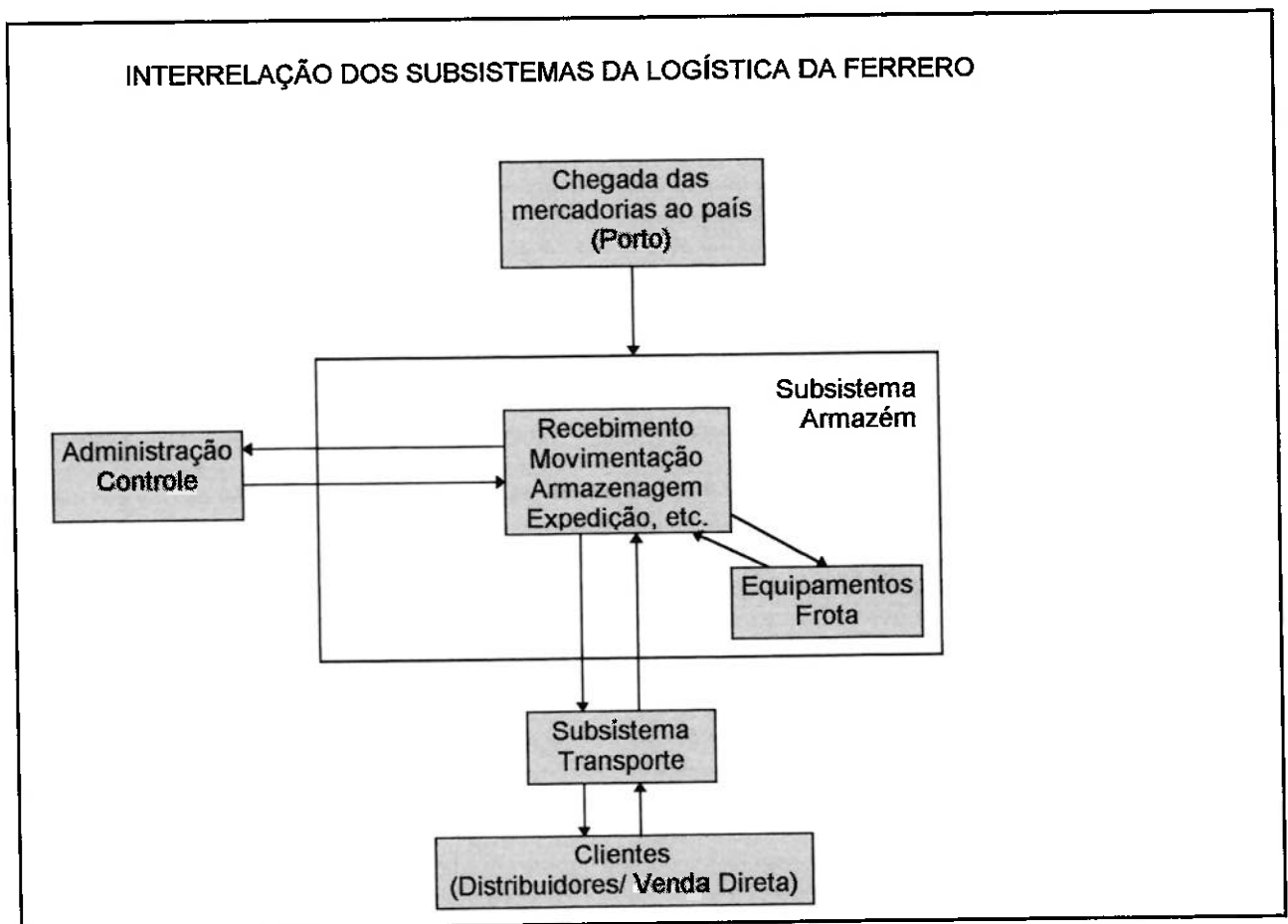


Fig. 15: Subsistemas da Logística na Ferrero do Brasil

1. Elaboração do plano de vendas e do plano de produção

Para que seja iniciado o processo logístico, é necessário que antes seja elaborado um plano de vendas. No caso da Ferrero do Brasil este plano é elaborado pelo departamento de Marketing, que o discute com o departamento de vendas e chega a um acordo final.

O departamento de Logística define então um plano de produção que será enviado para análise à Ferrero Overseas. A Ferrero Overseas confere com as fábricas a viabilidade de realização deste plano, podendo efetuar mudanças no mesmo.

Após receber de volta o plano de produção, a Logística discute-o com o departamento de Marketing, para avaliar as eventuais alterações efetuadas. Concretizado o acordo entre os dois departamentos e a Ferrero Overseas, faz-se então um pedido de compras, enviado a Ferrero Overseas. A figura 16, mostra o fluxo do processo de pedido de produtos.

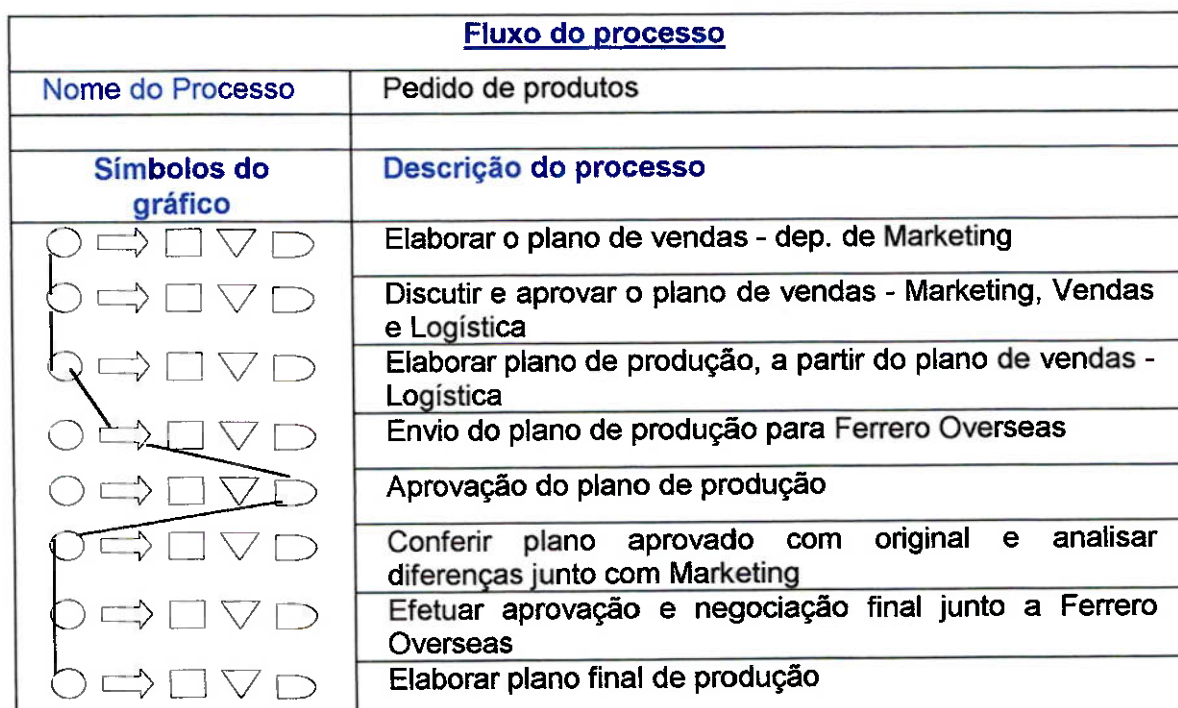


Fig. 16: Fluxo do processo: pedido de produtos⁶

⁶ Simbologia adotada para descrever o fluxo do processo: ○ - ação, ⇒ - transporte, □ - inspeção, ▽ - armazenagem, D - espera.

2. Importação e Nacionalização dos produtos

Os produtos prontos são enviados ao Brasil por transporte marítimo, vindos da Itália (Kinder Ovo, Kinder Chocolate e Ferrero Rocher), Alemanha (Kinder Chocolate versão unitária), Equador (Tic Tac) ou Estados Unidos (Nutella). Tendo como destino final o porto de Santos.

Todo produto importado precisa ser nacionalizado na sua chegada ao país, antes de poder ser transportado para outras áreas. Isto levou a Ferrero do Brasil a disponibilizar uma área para seus produtos em um depósito terceirizado no Guarujá. Os produtos, dentro de containers, permanecem lá até que estejam nacionalizados e em situação legal.

O processo legal de nacionalização dos produtos, isto é, fornecimento e emissão de documentação necessária, pagamento de impostos e acompanhamento da fiscalização da mercadoria são funções realizadas por uma empresa que presta seus serviços à Ferrero do Brasil. O departamento de Logística da Ferrero do Brasil define o plano de nacionalização a ser executado (volumes e datas) baseado nos níveis de estoque existentes. Cabe também a este departamento controlar e conferir as atividades da empresa contratada e a obtenção de documentos gerados pela Ferrero em outros países, necessários à importação e nacionalização dos produtos. O fluxo do processo de importação pode ser observado na fig. 17.

Fluxo do processo	
Nome do Processo	Importação
Símbolos do gráfico	Descrição do processo
	Efetuar previsão de chegada do produto
	Providenciar documentação necessária
	Informação dos dados de embarque dos produtos
	dos produtos para o Brasil
	dos documentos por empresa terceirizada
	chegada dos produtos ao Brasil
	Consultar estoques
	Elaborar plano de nacionalização
	Enviar plano à empresa responsável pela nacionalização
	Pagar impostos
	da carga pelo fiscal
	Liberação dos produtos
	Atualizar estoques

Fig. 17: Fluxo do processo: importação

3. Transporte para o armazém e armazenagem dos produtos

Após a nacionalização, o produto passa a ser considerado produto disponível em estoque e é transferido, ainda em containers, para outro armazém localizado em Jandira, São Paulo. Este armazém também é terceirizado, porém o controle dos produtos lá dentro é feito em parceria. Isto porque a Ferrero do Brasil possui uma sala neste armazém, na qual um grupo de funcionários da empresa fica trabalhando direto. A empresa está portanto dentro do armazém em tempo integral exercendo um controle sobre as atividades lá realizadas, ainda que os responsáveis pela movimentação e armazenagem dos produtos sejam funcionários terceirizados, do próprio armazém.

<u>Fluxo do processo</u>	
Nome do Processo	Recebimento de produtos
Símbolos do gráfico	Descrição do processo
	dos containers de produtos ao armazém
	Descarregar e paletizar a mercadoria
	da mercadoria
	Contar a mercadoria
	elaborar relatório de recebimento
	ao local de armazenagem
	dos produtos na câmara frigorífica

Fig. 18: Fluxo do processo: recebimento de produtos

4. Processamento dos pedidos e coordenação do transporte

A partir deste ponto inicia-se o processo de processamento de pedidos, apesar da retirada de pedidos ser realizada pelo departamento de vendas, bem como a definição de quais serão os pedidos faturados no dia, cabe a logística estabelecer o plano de transporte dada a lista de pedidos a serem atendidos.

Os pedidos de distribuidores são feitos diretamente na Ferrero do Brasil, sendo imediatamente cadastrados no sistema. Nestes casos, os pedidos precisam ser suficientemente grandes, de modo a preencher o compartimento de carga de um caminhão, ou seja, a venda aos distribuidores é feita só com caminhão fechado. O processo da venda direta é feita por intermédio de vendedores que passam o pedido posteriormente, via modem ou diretamente, ao sistema. Existe a realização de vendas diretas em apenas no estado de São Paulo e nas cidades de Curitiba e Porto Alegre. Não há limitações quanto ao volume mínimo do pedido para este tipo de venda.

No final da tarde, o departamento de vendas encaminha ao departamento de logística, a lista com os pedidos faturados, a partir da qual será elaborado o plano de entrega das mercadorias.

O transporte de mercadorias é terceirizado, sendo realizado basicamente por uma única empresa. Esta empresa disponibiliza um funcionário para ajudar na roteirização e elaboração do plano de entregas. Este plano é elaborado até o fim do

período e uma vez estando ele pronto, informa-se o armazém e a empresa transportadora sobre o mesmo. Pedidos de venda direta podem ser encaixados em caminhões destinados aos distribuidores.

<u>Fluxo do processo</u>	
Nome do Processo	Processamento de pedidos
Símbolos do gráfico	Descrição do processo
	Tomar pedido
	Cadastrar pedido
	Departamento financeiro checar crédito
	Checar disponibilidade de produtos
	Autorizar pedido
	Faturar pedido
	Disponibilizar lista de pedidos à Logística
	Efetuar plano de transporte
	Enviar plano de transporte para armazém e para a transportadora

Fig. 19: Fluxo do processo: processamento de pedidos

5. Distribuição dos produtos e desenho da rede logística de distribuição

Uma vez feito o pedido e realizado o plano de transporte para entrega, passa a etapa da rede de distribuição física. A logística da Ferrero do Brasil atua somente até os pontos já especificados, isto é, uma loja atendida por venda direta ou um distribuidor autorizado. Desta forma, grande parte da rede de distribuição é gerenciada pelos distribuidores, sendo eles portanto os responsáveis pela entrega de produtos à maioria dos pontos de venda.

O carregamento de produtos no armazém é feito pelos funcionários que lá trabalham e apenas acompanhado por um funcionário da Ferrero do Brasil. Todo o transporte é feito em caminhões que dispõe de câmara climatizada (frigorífica) para preservar a qualidade do produto. De fato, sem esta precaução grande parte do produto seria destruída durante o transporte e outro tanto chegaria ao destino final sem condições de consumo. O chocolate é um produto extremamente sensível à temperatura.

Os produtos são colocados paletizados dentro dos caminhões e é feita uma contagem dos mesmos durante o carregamento para que a quantidade esteja de acordo com aquela designada no pedido.

O caminhão carregado segue então para o seu destino. No caso de algumas cidades mais distantes, no Sul, pode haver uma para em um entreposto, onde a mercadoria é acondicionada em caminhões menores. O entreposto é pertencente à empresa transportadora e não a Ferrero. Outras localidades têm a seu pedido entregue diretamente. Como o centro de distribuição localiza-se em São Paulo, quanto maior for a distância do local de entrega à esta cidade, maiores são as chances de ocorrer um atraso.

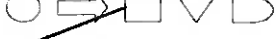
<u>Fluxo do processo</u>	
Nome do Processo	Carregamento e transporte de produtos
Símbolos do gráfico	Descrição do processo
	dos pallets do armazém até a doca de carregamento
	Carregar caminhão
	Contar produtos
	Conferir pedido
	Liberar caminhão
	dos produtos até local de entrega ou entreposto

Fig. 20: Fluxo do processo: carregamento e transporte dos produtos

Na figura que segue é possível ter uma idéia geral da rede de distribuição da Ferrero do Brasil desde a chegada do produto no país até sua entrega ao ponto de venda, local em que o consumidor final adquire os produtos Ferrero.

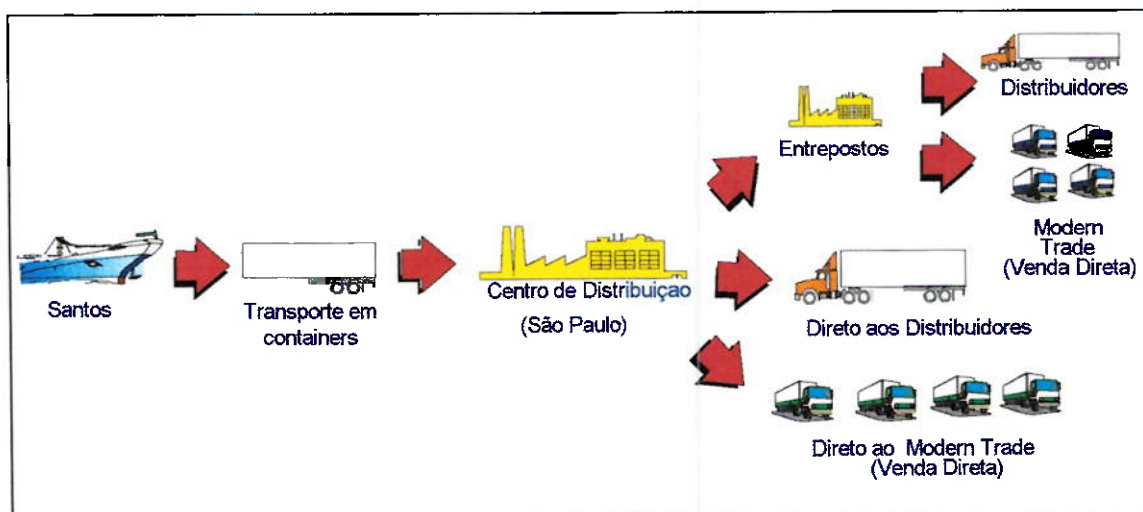


Fig. 21: Rede de distribuição da Ferrero do Brasil - ilustração genérica

A rede logística permite ter uma idéia de todo o caminho percorrido pelos produtos, além de sumarizar as principais atividades realizadas ou coordenadas pelo departamento de Logística.

Este desenho da rede logística, no entanto, permite apenas uma macro visão, não tendo qualquer especificação de volumes e detalhando pouco as localidades atendidas pela rede. A empresa não dispõe de um documento mais detalhado. Por considerar que tal documento permite uma ampla visão do sistema logístico e facilita a visualização dos fluxos de mercadoria, podendo ser de grande utilidade como base de informação para planejamentos, será elaborado um desenho da rede logística, com maior nível de detalhe.

Para tanto, será utilizado um documento da empresa que registra as quantidades semanais vendidas aos distribuidores e às lojas atendidas por vendas diretas. A partir deste documento, serão definidos e quantificados os fluxos médios de mercadoria transportados a cada uma das localidades. O desenho da rede logística será elaborado seguindo a lógica proposta por Novaes e Alvarenga (1994).

Os fluxos unitários serão medidos em toneladas/mês. O objetivo é desenhar uma rede de forma clara e de fácil visualização. A rede permitirá analisar a importância de cada região atendida.

Para chegar às quantidades mensais vendidas por distribuidor, partiu-se do documento que registra a venda semanal de cada produto, elaborado pelo departamento de vendas (logística só dispõe desta informação totalizada, isto é, não

subdividida por distribuidor). Calculou-se o volume vendido mensalmente de Março a Setembro (em alguns casos o mês inicial foi abril ou maio, dependendo de quando foi aberta a temporada de vendas de 1996 na região atendida pelo distribuidor). Em seguida foi feito um cálculo do volume mensal médio, cujo resultado pode ser observado na tabela que segue. Os distribuidores foram listados nesta primeira classificação em ordem decrescente de volume (fig. 22). Para que se tenha a idéia da importância de cada um dos distribuidores, há também uma coluna que indica o quanto a venda para cada distribuidor representa percentualmente em relação ao volume total vendido.

Com o intuito de avaliar também a importância de cada um dos produtos da Ferrero do Brasil sobre o volume total de vendas, foi feito o cálculo da porcentagem representada por cada um deles (última linha da tabela 1). O resultado observado foi que o Kinder Ovo é o produto mais vendido (46% do volume médio mensal vendido pela empresa) e, se somado ao Rocher totaliza 71,5% das vendas. Portanto, estes dois são hoje os produtos prioritários da empresa, em termos de vendas. Vale no entanto ressaltar que o Kinder Chocolate foi lançado este ano e que o Tic Tac foi lançado no final de junho (até então o produto só era comercializado no estado de São Paulo). Logo, as porcentagens sobre as vendas médias, que são hoje 19,1% e 9%, respectivamente, podem ainda vir a crescer.

O que se pode perceber ainda na tabela 1, é que vários distribuidores são responsáveis por pequenos volumes de venda, o que indica que vale a pena fazer agrupamentos antes de desenhar a rede logística de distribuição. Os distribuidores do Nordeste, por exemplo, podem muito bem ser tratados como um grupo único, pois nenhum deles comercializa individualmente mais do que 2% do volume total.

	Kinder Ovo	Kinder Chocolate	Rocher	Tic Tac	Total dos Produtos	%
EBD RJ	35127	12944	19136	4097	71304	15,2
Direto	13061	7899	20786	985	42731	9,1
Sta Amália Machado	23563	7963	7270	2789	41585	8,9
Disploki	14318	9612	10429	4478	38837	8,3
EBD SP	11606	6798	4279	3812	26495	5,6
Região Leste	10461	6976	4415	2745	24597	5,2
Muller	10889	4770	4313	2820	22792	4,9
Sta Amália BH	10355	3201	6262	2277	22095	4,7
Disduc	8786	5564	4095	1834	20279	4,3
Tapajós	10777	3483	4213	1735	20208	4,3
Clama	8464	3694	4458	2452	19068	4,1
Tanger	7526	4475	3737	1707	17445	3,7
Rio D'Alba R. Preto	6333	2271	4244	1415	14263	3,0
Araguaçu	5196	3278	2610	1234	12318	2,6
Paraíso	5990	2209	2199	1124	23044	2,5
EBD BR	4159	413	5023	1068	10663	2,3
Rio D'Alba Marília	4673	2327	2241	1266	10507	2,2
DAB Natal	6340	61	883	932	8216	1,8
Tapajós Londrina	2457	1245	2026	603	6331	1,3
EBD Recife	4457	68	849	601	5975	1,3
Ikeda	4821	334	2543	664	16724	1,3
Gressler	1891	1257	760	884	4792	1,0
EBD Salvador	2746	54	962	489	4251	0,9
Claju	2447	684	883	0	4014	0,9
Dapal Maceió	2199	54	402	314	2969	0,6
Total de vendas	216230	91633	119015	42324	469202	
% dos Produtos	46,1	19,5	25,4	9,0		

Fig. 22: Tabela 1 - volume médio de vendas da Ferrero do Brasil por distribuidor e para vendas diretas. Dados em quilos (média mensal). Todos os valores desta tabela foram corrigidos por um fator multiplicador a pedido da empresa.

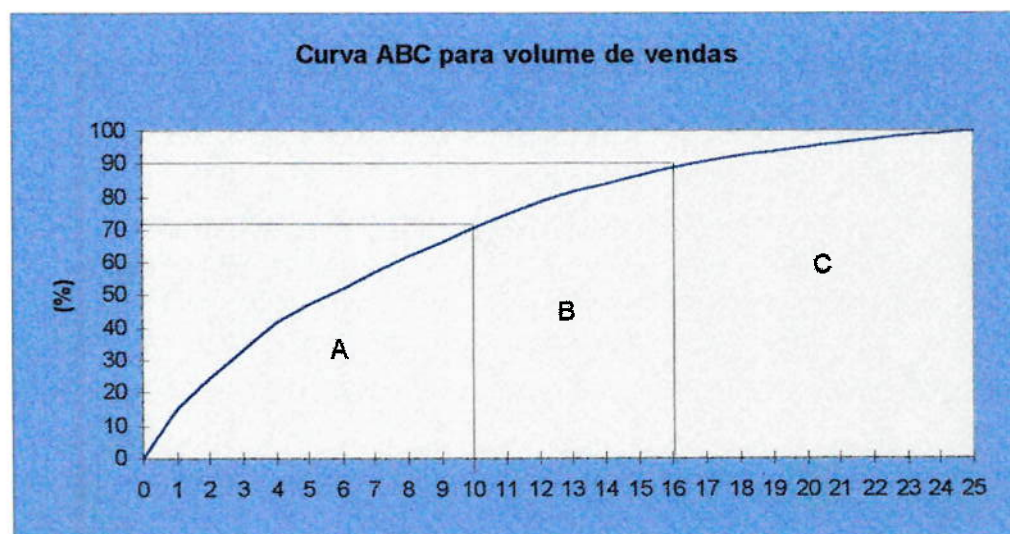


Fig. 23: Curva ABC para o volume de vendas, considerando cada cliente

Assim, a segunda tabela apresenta os resultados para os grupos definidos, usando como critério para agrupamento a região de atuação dos distribuidores.

Os agrupamentos realizados foram:

- ♦ **Venda Direta:** denominado Direto na tabela 1, soma as vendas diretas realizadas no estado de São Paulo e nas cidades de Porto Alegre e Curitiba.
- ♦ **Grande São Paulo:** inclui Disploki, EBD São Paulo e Região Leste.
- ♦ **São Paulo Interior:** inclui Araguaçu, Disduc, Rio D'Alba R. Preto, Rio D'Alba Marília e Tanger.
- ♦ **Paraná:** inclui Tapajós e Tapajós Londrina
- ♦ **Santa Catarina:** inclui Muller
- ♦ **Rio Grande do Sul:** inclui Claju, Clama e Gressler
- ♦ **Rio de Janeiro:** inclui EBD RJ
- ♦ **Minas Gerais:** inclui Santa Amália BH e Santa Amália Machado
- ♦ **Espírito Santo:** inclui Paraíso
- ♦ **Nordeste:** inclui DAB Natal, DAPAL Maceió, EBD Salvador e EBD Recife.
- ♦ **Brasília e Mato Grosso do Sul:** inclui EBD BR e Ikeda

O resultado obtido após o agrupamento pode ser observado na tabela 2. Para a tabela 2 foi utilizado somente o dado do volume total comercializado, não tendo sido utilizada a subdivisão por produtos, pois a tabela 1 já possibilita qualquer análise em termos de produtos.

Os números da tabela 2 mostra que os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais somados ao volume gerado pelas vendas diretas correspondem à 73% do volume de vendas da empresa. Esta é uma decorrência da maior concentração populacional nestes estados, causando maior consumo.

Ainda que uma análise do tipo curva ABC, classificaria apenas estes três estados e as vendas diretas na categoria A, isto é, aquela que deverá receber maior atenção, a empresa não pode deixar os outros estados de lado, pois estar presente neles é essencial para a empresa, principalmente nos estados do Sul, que por serem mais frios, permitem um período de vendas mais longo. A presença nestes outros estados assegura também uma equiparação com a concorrência que é atuante em todos eles e também nos estados em que a Ferrero do Brasil ainda não está presente. No entanto, em casos como limitação de estoques, estes podem ser estados preferenciais para venda.

	Volume de vendas (média mensal em Kg)	% sobre o total	Valores acumulados	% acumulada
Grande São Paulo	89929	19%	89929	19%
São Paulo Interior	74815	16%	164744	35%
Rio de Janeiro	71305	15%	236049	50%
Minas Gerais	63679	14%	299728	64%
Venda Direta	42730	9%	342458	73%
Rio Grande do Sul	27872	6%	370330	79%
Paraná	26538	6%	396868	85%
Santa Catarina	22791	5%	419659	89%
Nordeste	21408	5%	441067	94%
Brasília e Mato Grosso do Sul	16612	4%	457679	98%
Espírito Santo	11523	2%	469202	100%
Total das vendas	469202			

Fig. 24: Tabela 2 - Vendas médias mensais da Ferrero do Brasil para dados agrupados

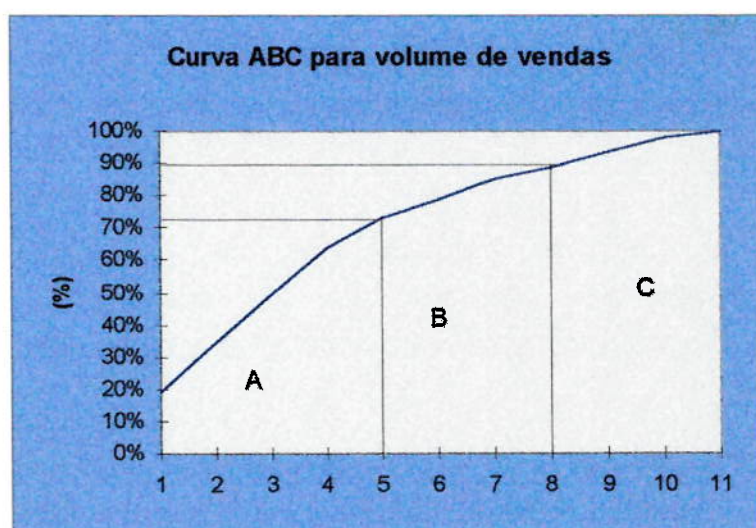


Fig. 25: Curva ABC, para o volume de vendas, após agrupamento dos clientes.

Os resultados da tabela 2 serão utilizados para preencher a rede de distribuição logística desenvolvida. Os mesmos agrupamentos da tabela são usados na rede, porém o volume médio mensal que foi apresentado em quilos na tabela, é utilizado em toneladas no desenho da rede, evitando uma poluição visual.

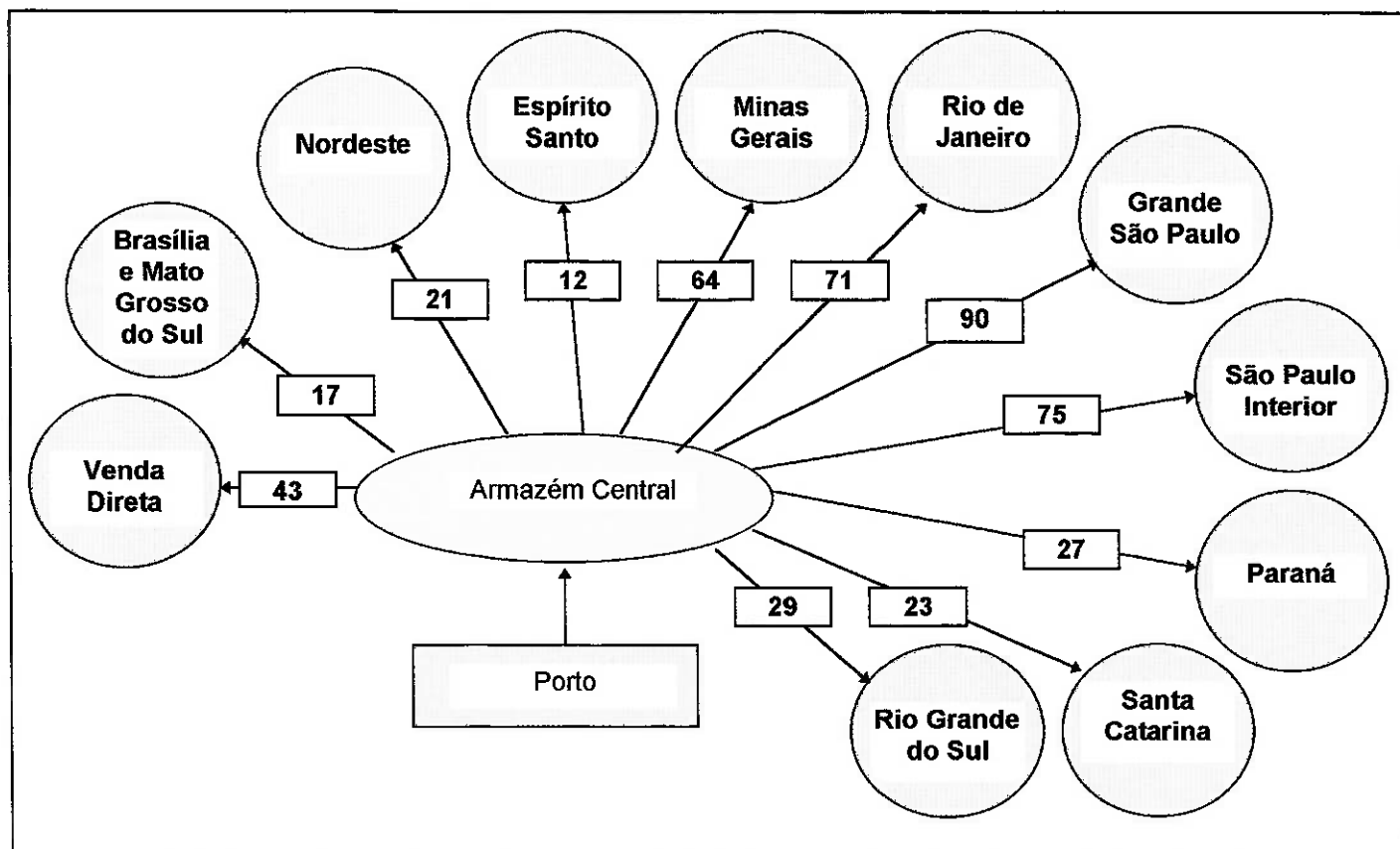


Fig. 26: Rede Logística de Distribuição com volumes mensais de vendas em toneladas

6. Inventários e controle de estoques

Todo o controle de estoques é realizado também pelo departamento de logística, sendo feitos inventários a cada dois meses.

A logística efetua um documento quinzenal, dando a posição de estoques, no qual consta também o lote de cada produto. O lote permite saber a data de fabricação do produto e portanto é possível saber também se trata-se de produto novo ou antigo.

O inventário tem por função confirmar o nível de estoques cálculo pelo departamento de logística a partir de recebimentos e despachos de mercadoria.

O departamento de logística deve estar preparado também para transportar qualquer produto que venha a ser, por algum motivo, devolvido à Ferrero do Brasil. O departamento deve acionar a empresa transportadora para que esta retire o material do local onde se encontra e o leve devolta ao armazém central.

7. Estrutura da Logística na Ferrero do Brasil

A Ferrero do Brasil organiza seu departamento de logística, segundo o organograma que segue:

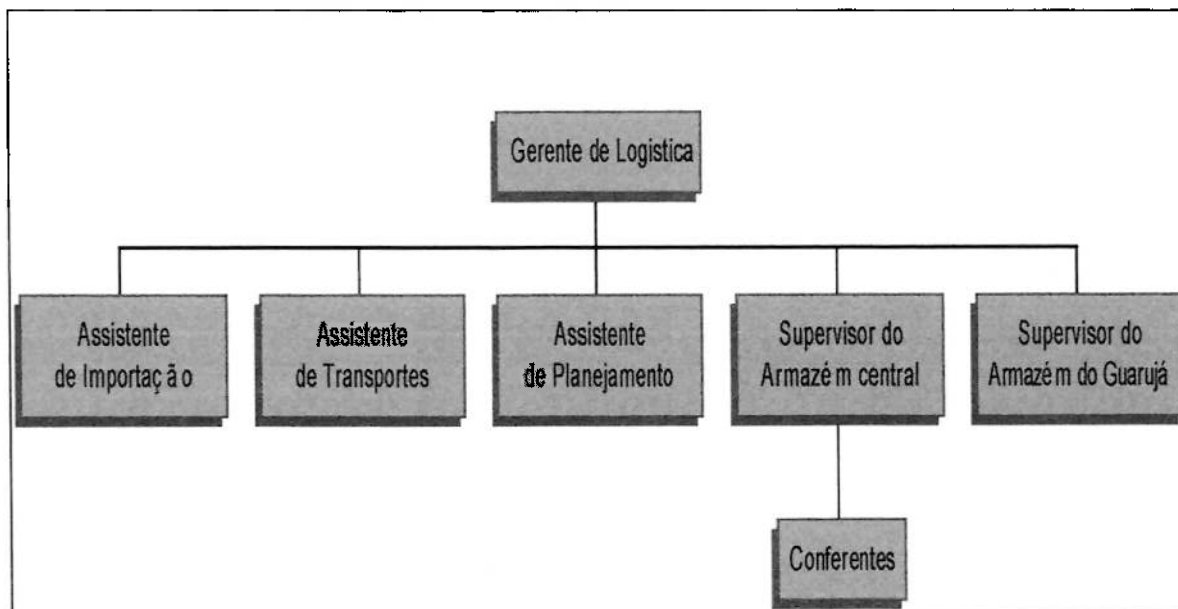


Fig. 27: Organograma do departamento de Logística

O Gerente de Logística coordena todo o departamento e toma as decisões de maior importância, sendo também o responsável pela interface com os outros departamentos. Ele coordena também o grupo da Ferrero do Brasil que atua no armazém, devendo portanto ir até lá acompanhar o trabalho temporariamente. É também função do gerente elaborar o plano de produção (função mais próxima da **programação da produção** realizada na Ferrero do Brasil, uma vez que a programação propriamente dita é feita no exterior) e enviá-lo à Ferrero Overseas, discutindo eventuais pontos de discordância.

O assistente de importação efetua todo o processo de importação e nacionalização de produtos. Cabe a ele obter todos os documentos necessários e assegurar que eles cheguem a tempo. É ele também quem controla a posição dos containers durante seu transporte marítimo, estimando as datas de chegada dos mesmos. Toda a interface com a empresa que efetua a nacionalização é feita por ele e é ele que informa ao departamento quando determinado container estará disponível para ser transportado para o armazém. Ele coordena portanto o processo de **aquisição** dos produtos, ou seja a entrada dos produtos no sistema logístico da Ferrero do Brasil.

O assistente de transportes informa a empresa transportadora quando os containers deverão ser levados ao armazém e quantos serão. É portanto ele quem elabora o plano de **transportes** do armazém no porto para o armazém central. Ele controla também a movimentação no armazém definindo datas de carregamento e atuando junto à empresa transportadora para definir o plano de transporte do armazém até os clientes. É ele que deve informar a data de entrega dos produtos ao cliente ao departamento de vendas. Apesar da **armazenagem** e da **movimentação de materiais** serem funções terceirizadas, este profissional dá diretrizes e controla estas atividades, juntamente com o gerente e o pessoal que fica no armazém.

O assistente de planejamento elabora as planilhas de controle de estoque e centraliza todas as informações referentes aos produtos, isto é, qual a quantidade de produtos sendo transportada para o Brasil, qual a quantidade de produtos parada no armazém do Guarujá aguardando a nacionalização ou a liberação por parte dos fiscais e qual a quantidade de produtos efetivamente dentro do armazém central. É ele portanto a pessoa responsável pela **manutenção de informações**, condensando-as em documentos e arquivos no computador e distribuindo-as dentro da empresa aqueles que delas necessitam.

Dentro do armazém, a Ferrero do Brasil possui um supervisor geral cuja função é elaborar relatórios diários sobre as ocorrências no armazém, reportando-se ao gerente, no escritório; monitorar o trabalho dos outros funcionários do armazém e coordenar os processos de carregamento e despacho de mercadoria, informando a ordem dos carregamentos, quantidades e quais os produtos a serem carregados. Três funcionários alternam-se em turnos de oito horas, de forma que sempre haja um funcionário da Ferrero do Brasil acompanhando o serviço de carregamento ou descarregamento, evitando assim o desvio de mercadorias, procurando reduzir o nível de avarias e ainda, conferindo as quantidades e fazendo com que os pedidos sejam corretamente seguidos. Há ainda um funcionário que fica no armazém do Guarujá, controlando os containers lá presentes, relatando o período de permanência destes, e informando quais são os que estão prontos para transporte, os que estão aguardando a nacionalização e quais são os recém chegados.

No tocante as **embalagens de proteção**, a ação da Ferrero do Brasil tem pouca atuação, ela apenas utiliza as embalagens confeccionadas pela Ferrero no exterior, já que o produto chega ao país já totalmente embalado, pronto para a comercialização. O que a Ferrero do Brasil faz é dar um "feed back" sobre a real eficiência das embalagens, ou seja, analisa-se a resistência das embalagens durante o transporte ao Brasil, transportes locais e armazenagem e os resultados são

reportados à Ferrero Overseas. Assim, a Ferrero do Brasil pode ajudar a melhorar as embalagens de proteção, apontado seus pontos fracos para que sejam corrigidos.

IV. A INFLUÊNCIA DA LOGÍSTICA NA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

IV. A Influência da Logística na Competitividade da Empresa

Após o levantamento e descrição do cenário competitivo, será determinado o inter-relacionamento dos elementos competitivos encontrados com as atividades logísticas.

Há critérios classificados como ganhadores de pedidos, cuja avaliação indica a necessidade de ação urgente. O que se pretende é perceber qual a parcela de atuação da Logística sobre estes critérios e quais são as atividades realizadas por este departamento que estão envolvidas. Desta forma será possível propor medidas e ações sobre estas atividades que possam interferir nos critérios competitivos em questão, resultando em melhorias na situação competitiva da empresa.

O objetivo desta parte é elaborar um plano de ação para a Ferrero do Brasil, a ser realizado nas áreas estabelecidas a partir da análise descrita no parágrafo anterior e que atue sobre os critérios identificados como prioritários na primeira parte do trabalho.

A. *Os critérios competitivos e sua relação com as atividades logísticas*

Para que seja definido um plano de ação de melhorias para atuar naqueles critérios competitivos que demandam ação urgente, é necessário primeiro conhecer e especificar quais são exatamente as atividades logísticas envolvidas em cada um deles.

Para atingir tal objetivo foram desenvolvidas matrizes subsequentes, com o intuito de focar cada vez mais a área ou atividade na qual deverá ocorrer algum tipo de atuação. Por matrizes subsequentes, entende-se um desdobramento de matrizes, isto é, foi elaborada uma matriz inicial contendo todas as áreas da empresa, a partir de seus resultados foi feita uma segunda matriz, somente para a logística, na qual esta área foi desdobrada em todas as suas diferentes funções.

A Matriz inicial (matriz 1) visa analisar a relação dos critérios competitivos com cada departamento da empresa. A relação é classificada como inexistente, existente, existente e significativa e existente e muito significativa (ver legenda na fig. 26). A partir desta classificação, serão identificados aqueles critérios que têm maior relação com Logística. Apesar da lista de critérios competitivos ter sido elaborada já com a atividade logística em mente, nem todos os critérios têm o mesmo grau de

dependência destas atividades, por isso justifica-se a realização de uma classificação.

O resultado obtido para a matriz 1 pode ser observado na fig. 26.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Marketing	XX	X						X
Vendas	X	XX	XX		X	XX	XX	X
Logística	X	XXX	XX	XXX	XXX	XX	XX	X
Administrativo - Financeiro			X				XX	XX

Sendo:

- 1 ❖ Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)
- 2 ❖ Preservação da qualidade dos produtos
- 3 ❖ Prazo de entrega oferecido
- 4 ❖ Cumprimento de prazo de entrega estabelecido
- 5 ❖ Quantidades entregues de acordo com o pedido
- 6 ❖ Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)
- 7 ❖ Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)
- 8 ❖ Margem de lucro oferecida

Legenda: classificação da relação entre critérios e áreas da empresa

	inexistente
X	existente
XX	existente e significativa
XXX	existente e muito significativa

Fig. 28: Matriz 1 - Critérios competitivos e sua relação com as áreas da empresa

Lembrando dos resultados obtidos com o questionário de avaliação da competitividade desenvolvido no capítulo II, item D.2, os critérios que necessitam de ação prioritária no caso das vendas aos distribuidores são: flexibilidade de quantidade nos pedidos (nº 7), cumprimento do prazo de entrega estabelecido (nº 4) e quantidades entregues de acordo com o pedido (nº 5). Para vendas diretas, a prioridade é: quantidades entregues de acordo com o pedido (nº 5), cumprimento do prazo de entrega estabelecido (nº 4), flexibilidade no prazo de entrega (nº 6) e prazo de entrega oferecido (nº 3).

Pela matriz 1, conclui-se que os critérios 4 e 5 ambos prioritários tanto no caso de vendas diretas como nas vendas aos distribuidores, estão entre os critérios mais diretamente ligados à Logística. Como o critério de número 7 (flexibilidade na

quantidade dos pedidos) é o de maior prioridade para melhorias no caso de vendas aos distribuidores, ele é incluído na próxima matriz, junto com os critérios 4 e 5. O critério número 2 (Preservação da qualidade dos produtos) foi também classificado como tendo grande relação com a área logística da empresa e, apesar dele ter sido considerado o critério de melhor desempenho para a Ferrero do Brasil (portanto necessitando apenas de acompanhamento), ele foi mantido na matriz subsequente, para que se possa levantar quais as atividades logísticas que atuam diretamente nele.

A matriz 1 também permite ver que outras áreas da empresa, como era de se esperar, interferem nos critérios competitivos. Isto significa que abordagem que está sendo desenvolvida neste trabalho é um passo inicial, isto é, consiste no início da atuação da empresa sobre fatores que podem aumentar sua capacidade competitiva. Fica claro no entanto, que ainda há muito o que fazer.

O passo seguinte consiste em analisar aqueles critérios de maior relação com Logística, procurando estabelecer quais, dentre as diferentes áreas dentro do departamento logístico, são as áreas de maior interferência nos critérios em questão. Para subdividir a Logística será utilizada a subdivisão proposta por Ballou e já apresentada no capítulo de conceitos gerais da logística. Tal subdivisão baseia-se no conceito de Logística empresarial, também já discutido (capítulo III, item A).

A fig. 27 ilustra a matriz 2, expondo os resultados obtidos nesta nova classificação. Nas interseções (linhas x colunas) em que há interferência significativa, serão hachureada e dentro delas estarão especificadas as principais atividades envolvidas.

	Preservação da qualidade dos produtos	Cumprimento do prazo de entrega estabelecido	Quantidades entregues de acordo com o pedido	Flexibilidade na quantidade dos pedidos
Processamento de pedidos		- controle dos pedidos - definição de prazo de entrega		- combinação de pedidos para redução de custos
Transporte	- tempo de transporte - escolha dos meios de transporte	- tempo de transporte - previsão de contratempos - roteirização e otimização da entrega	- controle de avarias	- otimização da entrega através da combinação de pedidos
Inventário		- informação sobre quantidades disponíveis		
Manuseio de materiais	- movimentação dos produtos		- conferência do pedido no carregamento	
Embalagem de proteção	- desenvolvimento das embalagens			
Aquisição		- importação - nacionalização dos produtos		
Armazenagem	- acondicionamento dos produtos - manutenção das condições climáticas			
Manutenção de informações				
Programação da produção		- elaboração do plano de produção (disponibilidade de produtos)		

Fig. 29: Matriz 2 - Critérios competitivos relevantes e sua relação com as atividades logísticas

Feito o levantamento das atividades logísticas relacionadas aos critérios competitivos que têm maior interação com Logística, será considerada terminada a análise para o critério competitivo preservação da qualidade dos produtos. Isto porque, como já colocado anteriormente, tal critério foi considerado como tendo desempenho acima da média da concorrência, não necessitando de ações melhoria. Porém, como ele necessita de um acompanhamento para que não se perca a vantagem competitiva por ele proporcionada, será feita uma pequena discussão sobre os pontos a serem considerados para viabilizar este acompanhamento.

1. Manutenção da competitividade para o critério: preservação da qualidade do produto

A qualidade dos chocolates está intimamente ligada a temperatura, portanto é **imprescindível o controle climático** tanto do local de armazenagem quanto do caminhão ou outro meio de transporte utilizado. Tal prática já é adotada pela Ferrero do Brasil e o que se deve fazer é assegurar que ela continue sempre sendo feita, melhorando a qualidade das câmaras frigoríficas do armazém central e dos distribuidores.

As embalagens de proteção são outro ponto de grande importância para a preservação da qualidade dos produtos, uma vez que o protegem na armazenagem, movimentação e transporte. As embalagens utilizadas pela Ferrero do Brasil têm demonstrado eficiência nesta função, tanto é que o critério qualidade das embalagens foi o segundo melhor classificado quanto ao desempenho. **Para manter e aprimorar a qualidade destas embalagens é importante ter um "feed-back"**, isto é, um retorno de informações, por parte dos clientes sobre qualquer problema que elas possam ter apresentado. Só assim é possível estudar as causas que levaram à ocorrência de tal problema para que se consiga eliminá-las.

Finalmente, a movimentação dos produtos. Esta atividade também interfere na qualidade de produtos e o manuseio direto, isto é, sem auxílio de equipamentos é o mais prejudicial. Assim, deve-se sempre **evitar o manuseio direto**, prática facilitada pela paletização dos produtos. Dentro do armazém, deve-se movimentar os produtos o menos possível. Por fim, a preferência deve ser dada ao **transporte de produtos paletizados**. Como todas estas práticas já são adotadas pela Ferrero do Brasil, mantê-las é o suficiente para continuar com o bom desempenho no que se refere à preservação da qualidade dos produtos.

B. Critérios competitivos prioritários para ação: situação atual e ideal das atividades logísticas correspondentes

Agora que já estão identificadas as atividades logísticas relacionadas aos critérios competitivos que foram classificados como prioritários para ação por parte da empresa, será descrita para cada uma delas a sua situação atual, ou seja, a forma como tal atividade é conduzida atualmente e a sua situação ideal, a maneira que atividade deveria ser executada para que se atinja o melhor resultado competitivo. As informações levantadas e expostas na segunda parte do trabalho (A Logística) serão utilizadas como base para estas descrições.

O intuito é que, definida a situação atual e a situação ideal para cada uma das atividades, possa-se pensar quais seriam as possíveis ações e mudanças que maximizariam a vantagem competitiva da empresa, tornando as atividades logísticas mais próximas do que foi considerado como situação ideal.

As atividades que serão descritas estarão agrupadas de acordo com o critério competitivo ao qual estão diretamente relacionadas.

1. Cumprimento do prazo de entrega

1.a Controle dos pedidos e Informações sobre quantidades disponíveis

Situação atual:

Todos os pedidos recebidos são cadastrados em um sistema informatizado. A empresa está em fase de transição. Até o final de maio, todos os pedidos eram feitos por telefone e só então passados para o sistema. A partir de julho a empresa passou a empregar um sistema de transmissão imediata dos pedidos pelos vendedores, via modem, inicialmente para a cidade de São Paulo. Desde a última semana de outubro, o sistema foi estendido a todos os distribuidores e áreas atendidas pela venda direta da Ferrero do Brasil.

O departamento de vendas elabora periodicamente (geralmente semanal) um documento informativo enviado a todos os vendedores, que transmite a situação de estoques da empresa. Quando a quantidade de um produto atinge níveis baixos de estoque (abaixo da necessidade média de uma semana) o departamento de vendas condiciona sua venda a consulta, ou seja, o vendedor não pode efetuar a venda sem antes consultar o departamento de vendas na Ferrero do Brasil. Tal procedimento tem por objetivo evitar a venda de mercadoria não disponível.

A Ferrero trabalha com o software gerenciador BPCS, que integra as áreas financeira, logística e de vendas. As informações de disponibilidade de produtos são obtidas através deste sistema, pois todo o produto em estoque é nele cadastrado. Assim, o faturamento de um pedido fica condicionado a disponibilidade de produtos informada pelo BPCS. No caso de níveis extremamente baixos de estoque, faz-se uma consulta direta ao armazém para certificação da quantidade disponível apontada pelo sistema.

Distribuidores só podem fazer pedidos que sejam múltiplos de um caminhão, isto é, todos os caminhões enviados a distribuidores devem estar com carga completa.

Situação ideal:

Sistema informatizado de coleta de pedidos para todos os vendedores.

As quantidades de pedidos devem estar de acordo com as necessidades dos clientes podendo ser frações da carga de um caminhão.

1.b Definição de prazo de entrega

Situação atual:

O departamento de Logística define prazos médios padrão para entrega nos diferentes pontos atendidos pela empresa. Estes prazos são repassados aos vendedores. Que devem por sua vez informá-lo ao cliente no momento da venda. Desta forma, o cliente adapta-se ao tempo que a Ferrero do Brasil estipula para entrega.

Situação ideal:

Levantar o tempo de entrega que cumpre com as necessidades do cliente e desenvolver uma estrutura capaz de cumpri-lo. Informação "on line" para os vendedores sobre a disponibilidade de produtos.

1.c Transporte

Situação atual:

A Ferrero do Brasil terceiriza todo o serviço de transporte, sendo portanto esta atividade realizada indiretamente pela empresa. Ainda assim, o modo como a empresa terceirizada realiza este serviço certamente interfere nos resultados de

competitividade obtidos para a Ferrero do Brasil. Desta forma, é válido descrever as práticas adotadas pela tal empresa para que se notifiquem eventuais problemas ou potenciais de melhoria.

A roteirização é hoje realizada manualmente por funcionário da Ferrero em conjunto com um funcionário da empresa transportadora, tal procedimento acaba gerando insatisfações por partes do clientes, uma vez que algumas exigências de horários acabam sendo deixadas de lado. O tempo disponível para efetuar esta roteirização é reduzido, pois ela é feita no final do dia e, podem haver entregas para o dia seguinte.

A forma de pagamento estabelecida pela Ferrero com a transportadora é o aluguel do caminhão, isto é, a Ferrero paga pelo caminhão utilizado, independentemente da quantidade de produtos nele contida.

A Ferrero é a responsável pelo pagamento do frete.

Situação ideal:

Dispor de um sistema de roteirização que possa considerar um maior número de variáveis na elaboração do roteiro, respeitando as exigências dos clientes, maximizando a satisfação e minimizando os custos.

Utilizar um sistema de pagamento à transportadora que permita uma maior flexibilidade à empresa, viabilizando a venda de quantidades menores para os distribuidores.

1.d Importação

Situação atual:

A importação de produtos decorre do plano de produção. Ela precisa ser feita com certa antecedência em relação a previsão de vendas, já que a opção da empresa é pelo transporte marítimo, por ser ele mais barato. Como todos os produtos hoje comercializados pela Ferrero do Brasil são importados, esta atividade é a única forma de disponibilizar produtos.

Além disso, o processo de importação exige vários documentos e operações burocráticas, sob pena de multa em caso do não cumprimento das exigências.

O produto importado, ao chegar no porto, é inspecionado por fiscais e por representantes do ministério da saúde (por tratar-se de produtos alimentícios). Eles conferem o produto e verificam se estão com toda a documentação em ordem (os documentos necessários podem ser visto em maior detalhe no fluxo de informações

do anexo 2). É necessária a aprovação de ambos para que se possa proceder com o processo de nacionalização.

Os containers que chegam ao porto são descarregados pelos próprios funcionários do porto. Isto implica em atrasos sem previsão em casos de greve, que podem causar problemas de falta de estoque à Ferrero do Brasil.

Situação ideal:

Minimização das importações, reduzindo tempos de transporte, custo dos produtos e eliminando a coleta de documentos.

1.e Nacionalização dos produtos

Situação atual:

Esta atividade é a etapa subsequente da importação, pois todo o produto importado precisa ser nacionalizado, para que possa ser comercializado no Brasil. O processo de nacionalização também depende de vários documentos para que possa ser efetuado (ver anexo 2 para detalhes).

O processo de nacionalização é controlado por uma empresa terceirizada e gerenciado por um dos assistentes de logística da Ferrero do Brasil.

Caso haja problemas com a documentação, o prazo para nacionalização que é normalmente de uns cinco dias úteis, pode estender-se a mais de um mês, afetando os níveis de estoque da empresa.

Situação ideal:

Não necessitar passar pela etapa de nacionalização, eliminando um possível gargalo nas operações de transporte e armazenagem de materiais.

1.f Elaboração do plano de produção

Situação atual:

O plano de produção é elaborado pelo Gerente de Logística a partir do plano de vendas desenvolvido pelos departamentos de vendas e marketing e previamente discutido.

O Gerente de Logística submete o plano desenvolvido à Ferrero Overseas que pode efetuar mudanças, se julgar necessário. Após o acordo entre Ferrero do Brasil e Ferrero Overseas, o plano de produção é enviado a fábrica responsável pelo produto em questão.

Situação ideal:

Mesma do que a situação atual, acumulando o histórico de vendas da empresa como subsídio para elaboração de futuros planos de venda.

2. Quantidades entregues de acordo com o pedido

2.a Controle de avarias no transporte

Situação atual:

O controle de avarias é feito na hora do recebimento pelos encarregados de descarregar o caminhão. Ou seja, na hora em que se confere o carregamento recebido os produtos avariados são separados e devolvidos. Há casos em que a caixa de embarque está em boas condições, porém, ao abri-la, o cliente depara com produtos danificados. Neste caso, a detecção do problema realmente só ocorre quando a caixa é aberta, o cliente comunica então a empresa que se compromete e retirar o produto avariado.

A ocorrência de avarias na carga transportada implica conseqüentemente no não cumprimento imediato da quantidade estabelecida no pedido do cliente.

Situação ideal:

Detectar as causas de avaria do produto para agir sobre elas e eliminá-las.

2.b Conferência dos pedidos no carregamento

Situação atual:

Quando os caminhões são carregados para entrega no armazém central, um conferente designado pela Ferrero do Brasil conta os produtos a serem colocados no caminhão, checando a quantidade descrita no pedido correspondente.

A empresa tem recebido diversas queixas de entregas incorretas, em que faltou parte da carga pedida pelo cliente.

Situação ideal:

Efetuar um sistema de dupla conferência que garanta a exatidão dos pedidos e evite problemas com os clientes.

3. Flexibilidade na quantidade dos pedidos

3.a Combinação de pedidos para redução de custos e otimização da entrega

Situação atual:

A prática atual de venda aos distribuidores não permite qualquer combinação de pedidos. Como os pedidos dos distribuidores só podem ser múltiplos de um caminhão, cada caminhão com carga para distribuidor tem apenas um único destino.

Já para vendas diretas, procura-se juntar pedidos a serem entregues em locais próximos, através do processo de roteirização já descrito. Como as vendas neste caso não têm limites nas quantidades, procura-se fechar um caminhão seguindo este mesmo critério de proximidade dos clientes.

Situação ideal:

Contar com a combinação de pedidos não só para as vendas diretas como também para os distribuidores, oferecendo flexibilidade nas quantidades dos pedidos para todos os clientes.

Criar métodos alternativos para estimular compra de volumes grandes pelos distribuidores, que não seja a obrigação de fazer pedidos múltiplos da carga comportada por um caminhão.

4. Tabela resumo da situação das atividades logísticas

Para que se tenha uma visão global das situação atual e ideal de cada atividade logística levantada na matriz 2, será elaborada uma tabela que condense todas estas informações.

Esta tabela irá facilitar o trabalho de elaboração de propostas de melhoria, uma vez que será mais fácil identificar pontos comuns levantados como situação ideal para atividades distintas.

	Situação atual	Situação ideal
Controle dos pedidos e informações sobre quantidades disponíveis	- pedidos cadastrados em sistema informatizado via modem - documento periódico para os vendedores informando disponibilidade de produtos - disponibilidade de produtos gerenciada pelo sistema BPCS - pedidos para distribuidores só podem ser múltiplos de carga completa de um caminhão	- pedidos cadastrados em sistema informatizado via modem - informação "on line" para os vendedores sobre a disponibilidade de produtos - flexibilização da quantidade para os pedidos dos distribuidores, sem fazer limitações
Definição de prazo de entrega	definição de prazos médios ao qual o cliente deve adaptar-se	estabelecimento dos prazos desejados pelo cliente e adaptação do sistema logístico
Transporte	- sistema de transporte terceirizado - sistema de pagamento: aluguel de caminhão - roteirização manual	- sistema de roteirização que considere maior número de variáveis - forma de pagamento mais adequada as necessidades dos clientes e da empresa
Importação	- decorre do plano de produção - necessidade de documentação - dependência do trabalho no porto	Minimização da importação
Nacionalização dos produtos	- processo terceirizado e demanda tempo - implica em elaboração de documentação	Minimização da importação e consequentemente da nacionalização
Elaboração do plano de produção	- segue plano de vendas elaborado por Marketing e aprovado por vendas e logística - depende da aprovação da Ferrero Overseas	- continuar situação atual de integração entre as áreas - usar histórico de vendas como base de dados para futuros planos de vendas
Controle de avarias no transporte	- avarias detectadas no descarregamento dos caminhões - envio de produtos para suprir avarias	- identificar não somente a avaria, mas também sua causa para evitar novas ocorrências - envio de produtos para suprir avarias
Conferência dos pedidos no carregamento	conferência feita por funcionário da Ferrero no carregamento do caminhão	fazer dupla conferência
Combinação de pedidos para redução de custos e otimização da entrega	há combinação de pedidos apenas para vendas diretas	dispor de combinação de pedidos também para distribuidores, possibilitando maior flexibilidade

Fig. 30: Tabela resumo da situação atual e ideal das atividades logísticas

C. *Propostas de melhorias para as atividades logísticas*

Com a intenção de deixar as atividades logísticas mais próximas da situação considerada como ideal são feitas algumas propostas de melhoria. Em decorrência de toda a metodologia aplicada durante este trabalho, estar mais próximo da situação ideal significa estar aumentando a vantagem competitiva da empresa.

Informação "on line" da disponibilidade de produtos para os vendedores

Considerando que a Ferrero do Brasil equipou seus vendedores com micro-computadores que permitem a transmissão via modem de pedidos ao sistema de informações da empresa, deve-se explorar também o caminho inverso. O envio de informações referentes ao estoque de produtos pode passar a ser "on line", sendo enviada via modem para os vendedores.

Roteirização com ajuda de softwares

O atual volume de vendas da empresa exige um sistema de roteirização que comporte um número de informações e limitações maior. O uso de um software ajuda este trabalho e reduz o tempo gasto com ele.

A Ferrero já possui um sistema de controle informatizado para a área logística, o Logiplan. Como este sistema permite desenvolver funções auxiliares, uma possibilidade é implementar nele um sistema de roteirização desenvolvido pelos próprios funcionários da Ferrero.

A solução alternativa seria buscar um software já pronto dentre aqueles oferecidos no mercado. A primeira alternativa é mais demorada, porém mais barata e possibilita adaptações para o caso específico da Ferrero.

Contanto com um sistema informatizado para roteirização pode-se pensar em estendê-lo também aos distribuidores. Assim, seria possível mandar um caminhão para mais de um distribuidor, combinando pedidos de distribuidores próximos.

Esta proposta será útil para melhorar o critério competitivo cumprimento do prazo de entrega.

Pagamento de transporte por volume de carga

A detecção da necessidade dos clientes de poder realizar pedidos em quantidades diferentes da carga completa de um caminhão contrapõe-se ao atual sistema de pagamento que consiste em alugar o caminhão. Ou seja, segundo o atual sistema de pagamento, quanto mais carga a Ferrero puser dentro de um caminhão melhor, pois cheio ou vazio o preço pago por ele é o mesmo.

Verifica-se haver no mercado um outro tipo de contrato de pagamento, o pagamento por metro cúbico ocupado. Este tipo de pagamento adequa-se melhor ao atual momento da empresa, pois o custo de mandar um caminhão com metade da carga, por exemplo seria bem menor.

Pagando pelo volume de carga, torna-se bem mais viável, economicamente, flexibilizar as vendas aos distribuidores quanto à quantidade do pedido (critério competitivo considerado como o mais crítico para a venda aos distribuidores).

Produção local dos produtos comercializados

Esta proposta na verdade já está em prática, pois no ano que vem já funcionará uma fábrica no Brasil (inicialmente a fábrica produzirá apenas o bombom Ferrero Rocher). Além disso, a produção de Kinder Ovo estará mais próxima do Brasil com o funcionamento da fábrica da Argentina.

De qualquer forma vale enfatizar a importância de se ter os produtos produzidos no país. Está é a única forma de evitar todo o processo de importação e nacionalização dos produtos, possibilitando inclusive a comercialização de produtos mais frescos. Eliminando as etapas de importação e nacionalização, é possível encurtar o tempo entre a produção e a chegada do produto ao cliente final, diminuir o fluxo de documentos e descondicionar o transporte e descarregamento dos produtos da Ferrero de terceiros. A proximidade do local de produção torna ainda mais viável a correção da produção em decorrência de oscilações da demanda, uma vez que a produção é realizada com um menor tempo de antecedência.

Elaborar relatórios de apontamento de erros para avarias detectadas nos produtos

A empresa precisa assumir uma posição mais pró-ativa em relação ao controle de avarias em suas mercadorias durante o transporte. Para tanto a empresa deve desenvolver um trabalho de parceria junto aos seus clientes, distribuidores e a empresa transportadora. A Ferrero deverá elaborar um relatório a ser preenchido toda a vez em que ocorrerem avarias em suas mercadorias. Todos os clientes de venda direta e distribuidores deverão receber cópias deste relatório. Toda vez que o

pessoal responsável pelo recebimento de mercadorias detectar avarias, eles deverão preencher o relatório.

O relatório deverá conter as seguintes informações: nome do cliente, nome do transportador, avaria detectada, provável causa da avaria e proposta para evitar a avaria (no caso de algum dos envolvidos ter alguma proposta), nome e assinatura do motorista, nome e assinatura do conferente. Uma vez preenchido o questionário deverá ser entregue ao vendedor da Ferrero que se responsabilizará de entregá-lo à Ferrero.

Através deste procedimento a Ferrero poderá identificar com mais facilidade os problemas que ocorrem com seus produtos durante seu transporte e ter uma primeira idéia de sua principal causa. Com isso a empresa tem a possibilidade de atuar sobre as causas de avaria e muitas vezes obter propostas úteis por parte dos funcionários de seus fornecedores e clientes.

Um exemplo do relatório foi desenvolvido e pode ser visto na fig. 29.

FERRERO DO BRASIL IND. DOCEIRA E ALIMENTAR LTDA.		Data: __/__/__
Nome comercial do cliente: _____		
Endereço: _____		
Telefone: () _____ CGC: _____		
Nome comercial da Transportadora: _____		
Produto(s) a apresentarem problemas: _____		
Problema ocorrido: _____		
Provável causa do problema: _____		
Como pode-se evitar que o problema aconteça de novo ? _____		

Motorista: _____	Conferente: _____	
Assinatura: _____	Assinatura: _____	

Fig. 31 : Relatório para controle de avarias

A adoção deste procedimento irá colaborar para que as quantidades sejam entregues de acordo com o pedido, evitando que se perca parte da carga durante o transporte.

D. *Priorização das propostas de melhoria para as atividades logísticas*

Uma vez levantadas as propostas a serem executadas pela empresa para que seu sistema logístico possa ser melhorado, aumentando a vantagem competitiva da empresa, convém priorizá-las. Tal medida tem por objetivo estabelecer uma seqüência a ser seguida para por em prática as propostas estabelecidas, levando em consideração o que é melhor para a empresa em seu atual momento.

Para que a priorização possa ser feita, deve-se primeiro definir qual será o critério (ou critérios) que determinarão a priorização. Assim, as propostas serão analisadas e priorizadas sob a ótica do critério determinado. A escolha dos critérios depende do momento atual da empresa, representando fatores que limitam ou direcionam a ação da empresa.

Os planos da empresa para 1997 limitaram os investimentos e portanto, o custo dos projetos passou a ser crítico, pois com verbas reduzidas, os departamentos (Logística entre eles) terão que concentrar suas ações em poucos projetos e deixar para depois projetos de custo muito alto. Por outro lado, o departamento de Logística, precisa melhorar rapidamente alguns aspectos (basta lembrar que os critérios competitivos apontados como merecedores de ação urgente na matriz importância x desempenho do item D.2 do capítulo II, são os que estão mais diretamente ligados à logística), isto implica em priorizar propostas que tragam resultados rápidos. Desta forma, a situação atual sugere que dois elementos sejam considerados para a realização da priorização: custo e tempo para a implementação das propostas e percepção de resultados.

1. *Estimativa de custos*

As estimativas dos custos de cada proposta terão aqui neste trabalho um caráter apenas comparativo, isto é, serão definidas ordens de grandeza para os custos, o que significa que eles não serão precisos e definitivos. Isto acontece, porque para que pudesse ser feita uma análise detalhada de custos, as propostas precisariam também ser melhor detalhadas, para que cada uma de suas etapas pudesse ser quantificada. O autor vê este procedimento como um passo seguinte deste trabalho e considera que para a priorização das propostas, dispor de uma idéia aproximada do custo é suficiente. Assim serão estabelecidos custos aproximados, condizentes com o atual nível de detalhamento das propostas.

A disponibilização de informação "on line" da quantidade de produtos em estoque para os vendedores implicará em custos baixos, pois todo o sistema informatizado necessário já está disponível. Basta que a empresa gere a informação

e a transmita aos vendedores, função a ser atribuída a um funcionário do departamento de vendas. Os custos envolvidos são portanto os custos de utilização de linhas telefônicas para envio das informações. Tal custo será estimado em R\$ 400 mensais.

Para a roteirização da entrega de produtos com ajuda de softwares, os custos poderão variar de acordo com a escolha que se faça para o software. A opção mais barata é inserir um módulo de roteirização no software atualmente utilizado no departamento, o Logisplan. Este custo aumenta, conforme a complexidade do software escolhido e suas possibilidades funcionais. Este custo será estimado portanto como variando de R\$ 1.500,00 a 5.000,00, incluindo o treinamento necessário para operar o software.

A mudança na forma de pagamento do transporte, pagamento por peso transportado ao invés de aluguel do caminhão, não envolve custos diretamente e dependente apenas de negociação da empresa com empresas transportadoras. No entanto, é necessário efetuar um estudo para que se conheça as diferenças entre custo atual de transporte e o novo custo de transporte.

Este estudo consiste em simular os custos de transporte, a partir de um plano de vendas mensal, dividido por distribuidores ou áreas (poderiam ser utilizados os agrupamentos propostos na rede logística de distribuição apresentada neste trabalho). Devem ser feitas simulações com os dois sistemas de transporte para que seja visualizada e quantificada a diferença de custos. O departamento de vendas é que deve disponibilizar as informações relativas às quantidades para que o departamento de Logística possa fazer as simulações.

A produção local de produtos é uma decisão que não cabe à Ferrero do Brasil, mas sim a Ferrero Overseas e ao grupo Ferrero como um todo. O Brasil pode apenas expor sua necessidade de estar mais próximo do local de produção dos produtos para reduzir custos e contar com maior flexibilidade, além de um processo de transporte mais simples. De qualquer forma, esta proposta implica em compra de equipamentos e máquinas de alto custo, bem como contratação de operadores e outros funcionários. O investimento inicial, porém, já foi feito com a construção das fábricas no Brasil e na Argentina. Ainda assim, serão necessários grandes investimentos, da ordem de milhões de reais, variando conforme o número de produtos a serem localmente produzidos. Para efeito da análise de priorização foi considerado um custo estimado em R\$ 5.000.000,00.

A elaboração do relatórios de apontamento de erros para avarias detectadas, tem um custo baixo. Esta proposta envolve apenas o custo de impressão dos

relatórios e inicialmente um eventual custo de treinamento das pessoas que irão preencher os questionários. O treinamento pode ser dado através dos vendedores da Ferrero, isto é, ensina-se os vendedores, para que cada um ensine seus clientes (distribuidores ou vendas diretas). Como os vendedores têm reuniões periódicas na empresa, uma destas oportunidades poderia ser aproveitada, sem custo extra com transporte. Seria necessário também um gasto com a análise e digitação dos resultados. Estima-se um custo de R\$ 1.000,00 para esta proposta.

Os tempos de implementação e tempos para obtenção de resultados também foram estimados e podem ser observados na tabela apresentada na figura 32.

Proposta	Custo estimado	Prazo de implementação	Tempo p/ obtenção de resultados
Informação "on line" da disponibilidade de produtos para os vendedores	R\$ 400 por mês	1 mês	2 meses
Roteirização com ajuda de softwares	de R\$ 1.500,00 a R\$ 5.000,00	1 a 2 meses	2 meses
Pagamento de transporte por peso de carga	não há custo inicial (fazer estudo para ver diferença de custo em relação ao sistema atual)	imediato (começando no próximo ano)	imediato
Produção local dos produtos comercializados	R\$ 5.000.000,00	1 a 2 anos	1 a 2 anos
Elaborar relatórios de apontamento de erros para avarias detectadas nos produtos	R\$ 1.000,00	15 dias	1 a 2 meses

Fig. 11: Informações para a priorização das propostas.⁷

2. Lista das propostas priorizadas

A partir da tabela da figura 32 e levando em consideração os critérios custo e tempo de implementação e obtenção de resultados, chegou-se a seguinte ordem priorizada para as propostas levantadas:

- Pagamento de transporte por peso de carga
- Elaborar relatórios de apontamento de erros para avarias detectadas nos produtos
- Informação "on line" da disponibilidade de produtos para os vendedores

⁷ Os dados de custo aqui apresentados servem apenas como indicadores de ordens de grandeza e foram baseados em informações fornecidas por funcionários da Ferrero do Brasil.

- Roteirização com ajuda de softwares
- Produção local dos produtos comercializados

Essa seria portanto a sequência aconselhada a ser seguida pela empresa na implementação das propostas para a área logística.

3. Considerações sobre as chances de implementação das propostas

Dentre as propostas elaboradas, acredita-se que algumas têm chance maior de serem implementadas do que outras.

As propostas com maior chance de implementação são: o pagamento de transporte por peso da carga e a disponibilização de informações "on line" para os vendedores sobre a disponibilidade de produtos. Isto porque, a mudança na forma de pagamento depende apenas de uma renegociação com a empresa transportadora. Além disso, a empresa está insatisfeita com a atual política de pagamento, o que é sem dúvida uma motivação para mudar. No caso da disponibilização de informações, a facilidade de implementação está no fato de que toda a estrutura necessária já existe, ou seja, basta sistematizar a coleta de informação e enviá-la aos vendedores.

O relatório para controle de avarias é uma proposta simples e barata que pode trazer bons resultados, no entanto, sua implementação depende do envolvimento de diversas pessoas, inclusive funcionários de outras empresas que não a Ferrero. A implementação desta proposta envolve ainda uma etapa de treinamento que depende dos vendedores para ser executada. Por isso, acredita-se que essa proposta venha a encontrar uma maior resistência.

A roteirização de entrega de produtos com auxílio de um software é também bastante necessária e deverá vir a ser implementada, porém como seu investimento é um pouco mais alto, ela provavelmente enfrentará uma fase de discussão maior. A escolha do software a ser utilizado é um outro ponto que pode retardar a implementação desta proposta.

Por fim, a produção local dos produtos, acredita-se que será uma tendência natural da empresa, porém isso só irá acontecer a longo prazo e em etapas. Como já mencionado, a execução desta proposta é de inteira responsabilidade da Ferrero Overseas, não tendo a Ferrero do Brasil tal poder de decisão.

V. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

V. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho mostrou que realmente a logística influencia na competitividade da empresa analisada. A matriz importância x desempenho utilizada para ilustrar o atual panorama competitivo mostrou que a empresa precisa atuar principalmente em três pontos: flexibilidade nas quantidades dos pedidos (especificamente para o caso de vendas aos distribuidores), quantidades entregues de acordo com o pedido e cumprimento do prazo de entrega.

Estes três critérios têm forte relação com a logística, como demonstrado no capítulo IV (A influência da logística na competitividade da empresa), no qual foram inclusive ressaltadas as atividades logísticas que interferem nestes critérios.

Desta forma, a aplicação da metodologia de Slack (1993), através do desenvolvimento de um questionário interno à empresa foi eficiente para detectar as expectativas dos clientes (distribuidores e vendas diretas) e estabelecer parâmetros de comparação com a concorrência, possibilitando à empresa, a identificação de pontos fracos e atuar sobre eles.

Constatou-se haver uma carência na empresa de documentos de análise da concorrência, que resumam as principais informações, adquiridas através de artigos de jornais ou obtidas diretamente no mercado.

Faz-se portanto uma sugestão para a empresa, para dar continuidade aos esforços efetuados no trabalho: elaborar mensalmente ou bimensalmente um documento sobre a concorrência e circulá-lo por seus funcionários, principalmente aqueles das áreas de vendas e marketing e toda a alta gerência, para que haja uma melhor visualização dos concorrentes e maior unidade na forma como os funcionários os percebem.

O trabalho focou-se no aspecto estratégico da logística, isto é, estudou seu funcionamento e analisou suas atividades. Um passo seguinte seria utilizar o importante ferramental matemático que existe desenvolvido para esta área, para atuar com maior detalhe sobre os problemas detectados. Assim, análises numéricas poderiam complementar o trabalho aqui desenvolvido. O fator custo poderia ser aprofundado e atuar como um fator limitante, por exemplo, no caso da flexibilização nas quantidades dos pedidos dos distribuidores, para que se chegue a um ponto ótimo, que aumente a satisfação dos distribuidores, sem tornar-se um gasto insustentável para a empresa. Simulações para a parte de transportes em softwares

como o Arena ou outros, também poderiam ser úteis e ajudar na priorização de entregas.

Com relação as propostas elaboradas, nenhuma delas está ainda em fase de implementação. Elas já foram apresentadas a uma pessoa da empresa e devem ser consideradas na execução dos planos para o próximo ano. Todas as propostas têm chances de implementação, porém uma delas, a produção local de produtos, praticamente independe da Ferrero do Brasil, por se tratar de decisão que compete a Ferrero Overseas (divisão da empresa que coordena o trabalho das filiais da Ferrero fora da Europa).

Para algumas propostas como a mudança na forma de pagamento do transporte e a informação "on line" das quantidades disponíveis para os vendedores, o próximo passo já é a implementação. As outras propostas, utilização de um software de roteirização para entrega de produtos e elaboração de relatório para controle de avarias, precisam ainda ser melhor detalhadas e possuem algumas opções a serem definidas, como: escolha do software a ser utilizado e o modo de aplicação de treinamento.

A priorização das propostas executada, obedeceu a critérios estipulados pelo autor. Em futuras discussões sobre a sequência de implementação das propostas, pode-se chegar a conclusão de que algum outro critério seja mais importante o que poderá levar a modificações na ordem definida no trabalho. De qualquer forma a execução de uma priorização das propostas mostrou como é importante definir um caminho a ser seguido para que o esforço seja concentrado e não perca sua força ao diluir-se em direções diversas.

Durante a execução do trabalho foram tomadas certas decisões que o levaram a atual forma final, no entanto, existem alguns pontos que poderiam ter sido desenvolvidos de outra forma: caso os questionários de avaliação de importância e desempenho tivessem sido elaborados com maior antecedência, haveria mais tempo para convencer a empresa a aplicá-los com os distribuidores, o que significaria dispor de informações direto da fonte; uma maior insistência em conversar com as pessoas da empresa (geralmente com pouca disponibilidade) poderia ter gerado mais idéias e deixado o trabalho mais completo.

Como contribuições do trabalho para a empresa, pode-se destacar:

A utilidade da matriz importância x desempenho obtida, para estabelecer uma priorização a ser seguida ao elaborar plano de ações de melhoria para a área de logística.

O documento descritivo da área da logística da empresa, que é um bom resumo da situação atual do departamento, podendo ser utilizado para futuras mudanças.

A quantificação dos fluxos de produtos na rede de distribuição logística, que é útil para conhecer a importância de cada cliente.

O alinhamento das ações sobre as atividades logísticas com a competitividade da empresa, de forma a melhorar não só sua atividade logística, como também a direcionar-se para a obtenção de vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

O trabalho consistiu em uma grande oportunidade de aplicação prática de uma metodologia aprendida em teoria durante o curso de engenharia de Produção, além de ser um excelente instrumento para exercício da análise de informações. A descrição do sistema logístico possibilitou também um aprofundamento nesta área, somando conhecimentos aos conceitos básicos aprendidos durante o curso de engenharia de produção. O tema do trabalho também foi propício para que o autor desenvolvesse uma visão mais global da empresa, já que foi preciso conversar com pessoas de diferentes áreas, tendo sido obtidas diferentes pontos de vista para um mesmo assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADRIANO, A. Garoto sofisticada linhas de produtos. In: Gazeta Mercantil, 14 de maio, 1996.
2. AUGUSTO, R. Nestlé e Parmalat travam uma guerra de gigantes. Revista Meio e Mensagem, maio, 1996.
3. BALLOU, R. H. Basic Business Logistics: transportation, materials management, physical distribution. 2ª Edição. New Jersey, Prentice Hall Incorporation, 1987.
4. BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, manutenção de materiais, distribuição física. São Paulo, Atlas, 1992.
5. BARELLI, S. Nestlé supera Lacta e volta a liderar mercado. In: Folha de São Paulo, 04 de junho, 1996.
6. BRANDÃO JR., N. Lucro da Garoto aumenta 34%. In: Gazeta Mercantil, 07 de agosto, 1996.
7. CREMASCO, J. Garoto quer o primeiro lugar. E investe. Revista Imprensa Mídia, nº 17/18, p.29-33, 1996.
8. DUARTE, P. Fusões alteram o setor de doces. In: Gazeta Mercantil, 08 de abril, 1996.
9. FERNANDES, F. Garoto espera aumentar venda em 20%. In: Folha de São Paulo, 07 de março, 1996.
10. FUKUSHIMA, F. Nestlé disputa com Ferrero mercado de chocolates com brinde. Revista Meio e Mensagem, p.32-33, julho, 1996.
11. GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. C. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. 2ª Edição. São Paulo, Atlas, 1994.
12. GUIDOLIN, L. N. Planejamento estratégico e competitividade: contribuições ao processo e ferramentas de análise em empresa petroquímica. São Paulo, EPUSP, 1995.

13. KODJA, J. Quem tem medo dos importados. In: Folha de São Paulo, 08 de abril, 1996.
14. MIRANDA, N. G. M. Uma análise parcial da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira. São Paulo, EPUSP, 1995
15. NOVAES A. G. N.; ALVARENGA, A. C. Logística aplicada: suprimentos e distribuição física. São Paulo, Pioneira, 1994.
16. PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência. 7ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
17. SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo, Atlas, 1993.
18. Os bombons da discórdia. Revista Veja, nº 19, 08 de maio, 1996.
19. Nestlé contra-ataca Ferrero Rocher. In: Gazeta Mercantil, 04 de julho, 1996.
20. Teste aprova quase tudo em nossos chocolates. Revista Consumidor S. A., nº 13, p.19-20, outubro, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1

Critérios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: Anne Kunatu

Departamento: Marketing

Pensando nos nossos distribuidores e clientes atendidos por venda direta (ponha-se no lugar deles), classifique os aspectos listados na tabela em termos de sua importância, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido					X				
Quantidades entregues de acordo com o pedido			X						
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)						X			
Margem de lucro com as mercadorias		X							

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos			X						
Prazo de entrega oferecido		X							
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido			X						
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias		X							

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)									
Preservação da qualidade dos produtos									
Prazo de entrega oferecido						X			
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido						X			
Quantidades entregues de acordo com o pedido							X		
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)									
Preservação da qualidade dos produtos									
Prazo de entrega oferecido									
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido									
Quantidades entregues de acordo com o pedido									
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)									
Margem de lucro com as mercadorias									

Os concorrentes considerados foram: Naturel, Nard, Sina

Crêterios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: Edson Roberto

Departamento: EL PASO

Pensando nos nossos distribuidores e clientes atendidos por venda direta (ponha-se no lugar deles), classifique os aspectos listados na tabela em termos de sua importância, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			X						
Preservação da qualidade dos produtos									
Prazo de entrega oferecido		X							
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido					X				
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)			X						
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)		X							
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta[illegible]

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)					X				
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido					X				
Quantidades entregues de acordo com o pedido								X	
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)								X	
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)								X	
Margem de lucro com as mercadorias					X				

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)									
Preservação da qualidade dos produtos									
Prazo de entrega oferecido									
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido									
Quantidades entregues de acordo com o pedido									
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)									
Margem de lucro com as mercadorias									

Os concorrentes considerados foram:

NESTLE - LUCHARD

Critérios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: Line

Departamento: Vendas

Pensando nos nossos distribuidores e clientes atendidos por venda direta (ponha-se no lugar deles), classifique os aspectos listados na tabela em termos de sua importância, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido				X					
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido	X								
Quantidades entregues de acordo com o pedido	X								
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)		X							
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias		X							

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido				X					
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido	X								
Quantidades entregues de acordo com o pedido	X								
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)		X							
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			X						
Margem de lucro com as mercadorias		X							

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)	X								
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido			X						
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido			X						
Quantidades entregues de acordo com o pedido		X							
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)		X							
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias				X					

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)									
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido					X				
Quantidades entregues de acordo com o pedido					X				
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias				X					

Os concorrentes considerados foram: Unifil - Garoto - Lacta

Critérios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: Vanessa Clara Pires

Departamento: Marketing, Recursos

Pensando nos nossos distribuidores e clientes atendidos por venda direta (ponha-se no lugar deles), classifique os aspectos listados na tabela em termos de sua importância, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			X						
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido		X			X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido			X						
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)		X							
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			X						
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido		X							
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido			X						
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)		X							
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)		X							
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)					X				
Preservação da qualidade dos produtos					X				
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido						X			
Quantidades entregues de acordo com o pedido					X				
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)						X			
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)						X			
Margem de lucro com as mercadorias			X						

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)					X				
Preservação da qualidade dos produtos					X				
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido						X			
Quantidades entregues de acordo com o pedido					X				
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)						X			
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)						X			
Margem de lucro com as mercadorias			X						

Os concorrentes considerados foram: Nestlé, Lacta, Gaudin

Critérios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: Marina

Departamento: Marketing

Pensando nos nossos distribuidores e clientes atendidos por venda direta (ponha-se no lugar deles), classifique os aspectos listados na tabela em termos de sua importância, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido			X						
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido	X								
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)				X					
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)	X								
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido									
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido									
Quantidades entregues de acordo com o pedido									
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			X						
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Critérios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: RENATO MONDINO

Departamento: LOGÍSTICA

Pensando nos nossos distribuidores e clientes atendidos por venda direta (ponha-se no lugar deles), classifique os aspectos listados na tabela em termos de sua importância, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos			X						
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido		X							
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)		X							
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			X						
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido	X								
Quantidades entregues de acordo com o pedido	X								
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)		X							
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)		X							
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)	X								
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido		X							
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido					X				
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)	X								
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido		X							
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido					X				
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Os concorrentes considerados foram: _____

Critérios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: Rodolfo

Departamento: VENDAS

Pensando nos nossos distribuidores e clientes atendidos por venda direta (ponha-se no lugar deles), classifique os aspectos listados na tabela em termos de sua importância, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)		X							
Preservação da qualidade dos produtos			X						
Prazo de entrega oferecido	X								
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido		X							
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)			X						
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			X						
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)	X								
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido	X								
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido		X							
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)			X						
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)		X							
Margem de lucro com as mercadorias	X								

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas. Caso você não disponha de informações suficientes para preencher as duas tabelas, deixe aquela que não for possível preencher em branco.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)				X					
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido								X	
Quantidades entregues de acordo com o pedido								X	
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)						X			
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)				X					
Margem de lucro com as mercadorias				X					

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção (embarque/exposição)			X						
Preservação da qualidade dos produtos	X								
Prazo de entrega oferecido					X				
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido								X	
Quantidades entregues de acordo com o pedido								X	
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)					X				
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)				X					
Margem de lucro com as mercadorias				X					

Os concorrentes considerados foram: Nestlé, Lacta e Garoto

Crêterios competitivos para a Ferrero do Brasil - Avaliando a Logística da empresa

Nome: Rosângela

Departamento: Vendas

Pensando nos nossos ~~clientes diretos~~, distribuidores e clientes atendidos por venda direta, classifique os aspectos listados na tabela, de acordo com a escala abaixo:

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil à maioria dos clientes - é normalmente considerado
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

(Faça um X na coluna cujo número melhor descreve a importância de cada aspecto)

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção <i>(embalagem)</i>			X						
Preservação da qualidade dos produtos		X							
Rapidez de entrega <i>Prazo de entrega</i>				X					
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido			X						
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)	X								
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)			X						
Preço das mercadorias	X								

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção				X					
Preservação da qualidade dos produtos			X						
Rapidez de entrega	X								
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido		X							
Quantidades entregues de acordo com o pedido		X							
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar postergar pedidos)				X					
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)					X				
Preço das mercadorias	X								

Agora será feita uma comparação entre nossa empresa e suas concorrentes com relação a estes mesmos aspectos. Escolha o número que melhor descreve a nossa situação para cada um dos aspectos listados na tabela, quando comparada à situação de nossos principais concorrentes. Assinale com um X na coluna correspondente.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
4. Marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente igual a maioria dos nossos concorrentes
6. A uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7. Usual e marginalmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Por favor preencha uma tabela para vendas aos distribuidores e outra para vendas diretas.

Tabela preenchida para venda aos Distribuidores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção			X						
Preservação da qualidade dos produtos							X		
Rapidez de entrega			X						
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido			X						
Quantidades entregues de acordo com o pedido									
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar/ postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)									
Preço das mercadorias					X				

Tabela preenchida para venda direta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualidade das embalagens de contenção									
Preservação da qualidade dos produtos									
Rapidez de entrega									
Cumprimento de prazo de entrega estabelecido *						X			
Quantidades entregues de acordo com o pedido									
Flexibilidade de prazo de entrega (antecipar postergar pedidos)									
Flexibilidade nas quantidades dos pedidos (podem ser grandes ou pequenas)									
Preço das mercadorias									

* áreas mais distantes



negativo

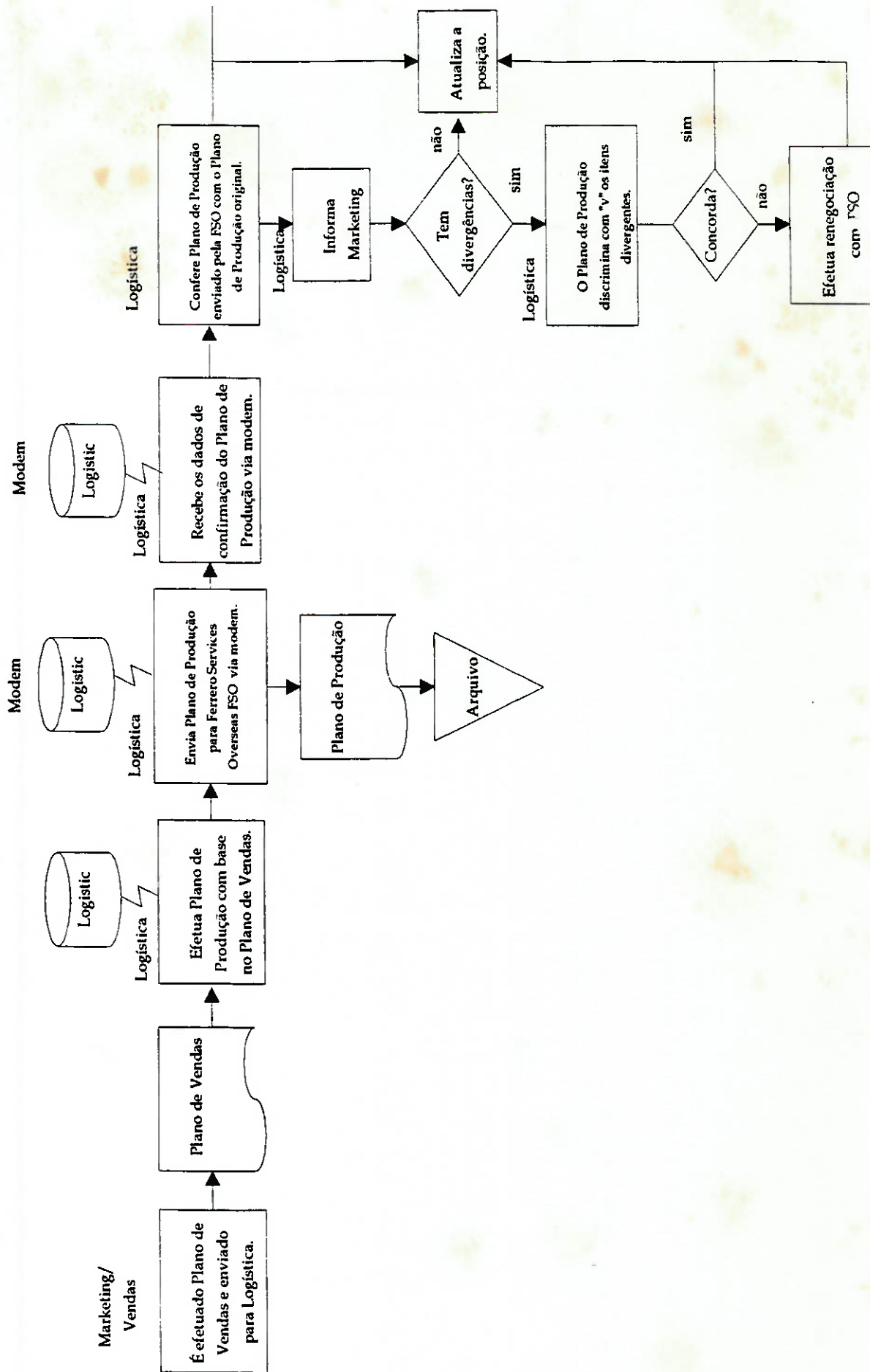
- cumprimento da entrega
- flexibilidade de entrega

positivo

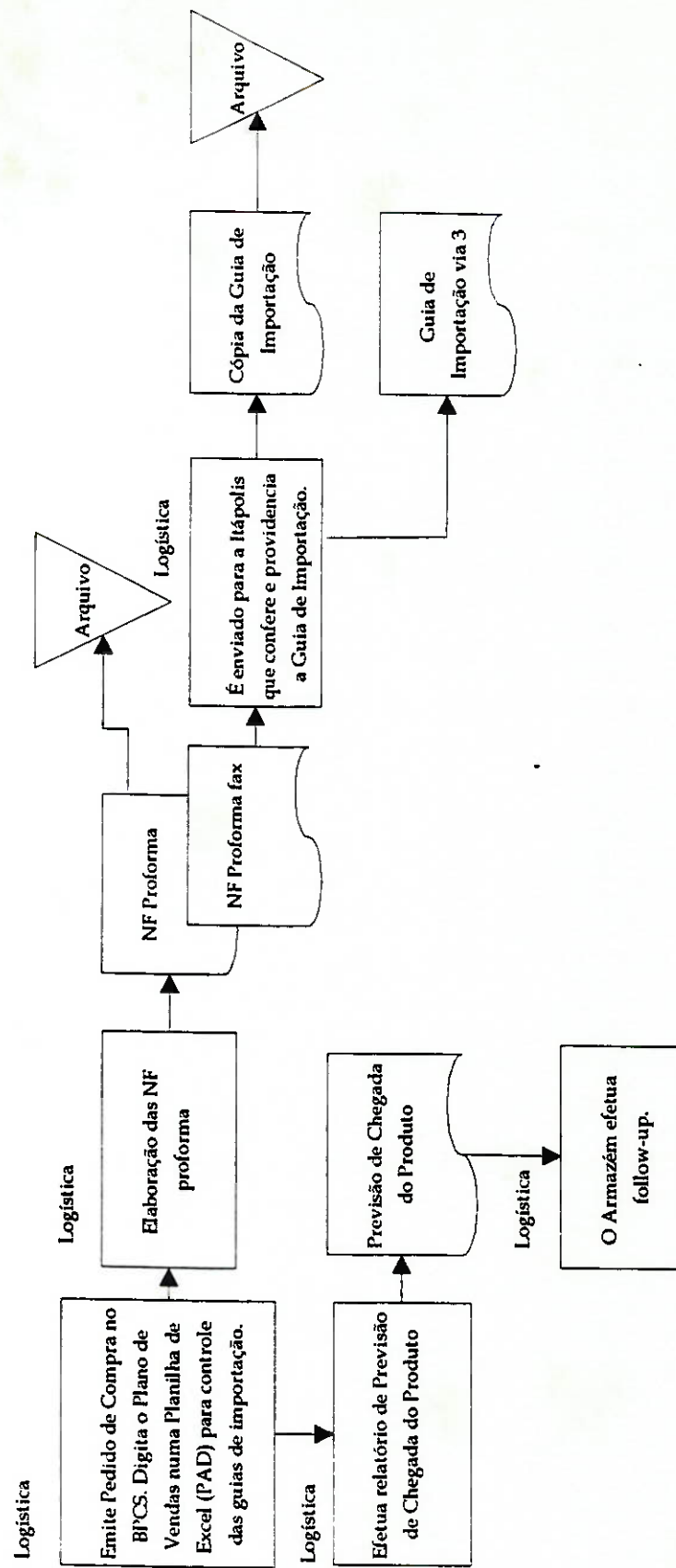
- preço (m.d.c. mercado)
- embalagem

ANEXO 2

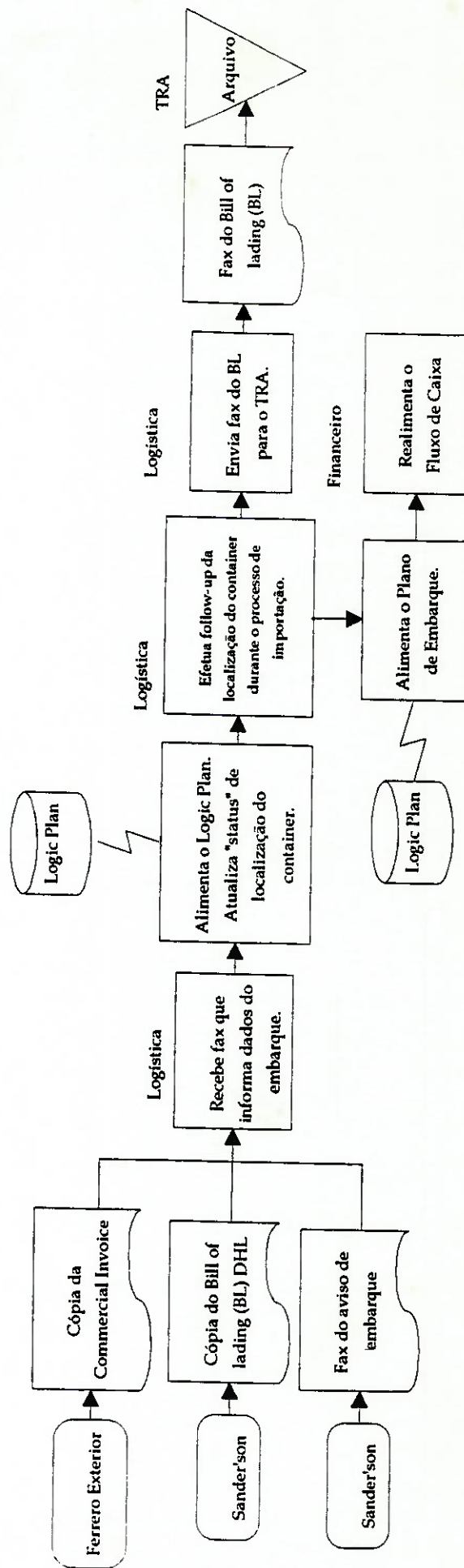
FLUXO PARA A ENTRADA DE MERCADORIAS

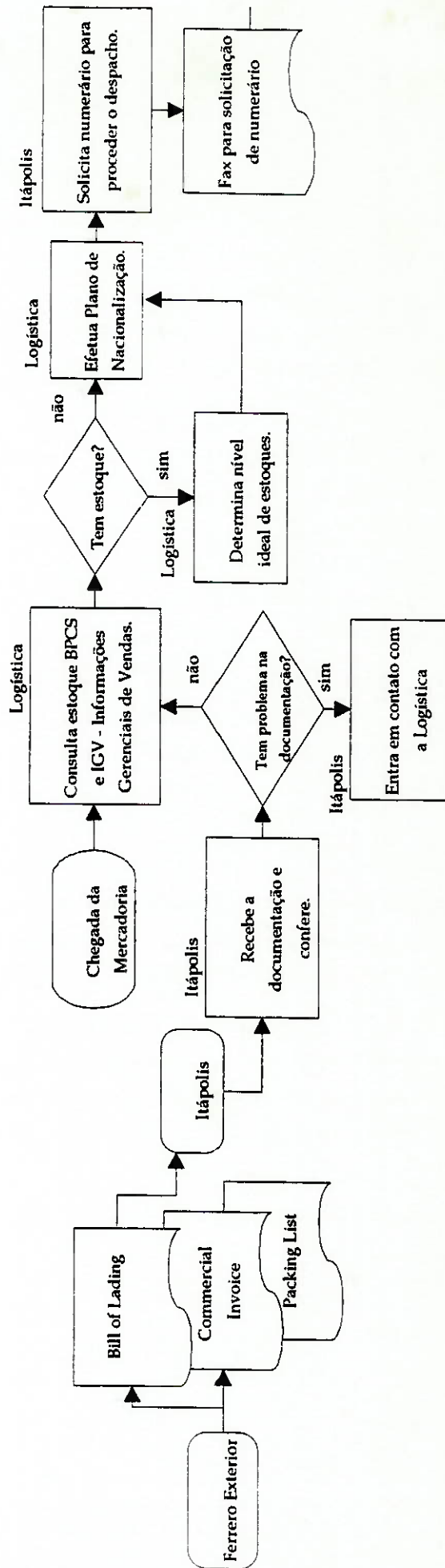


Importação/Logística

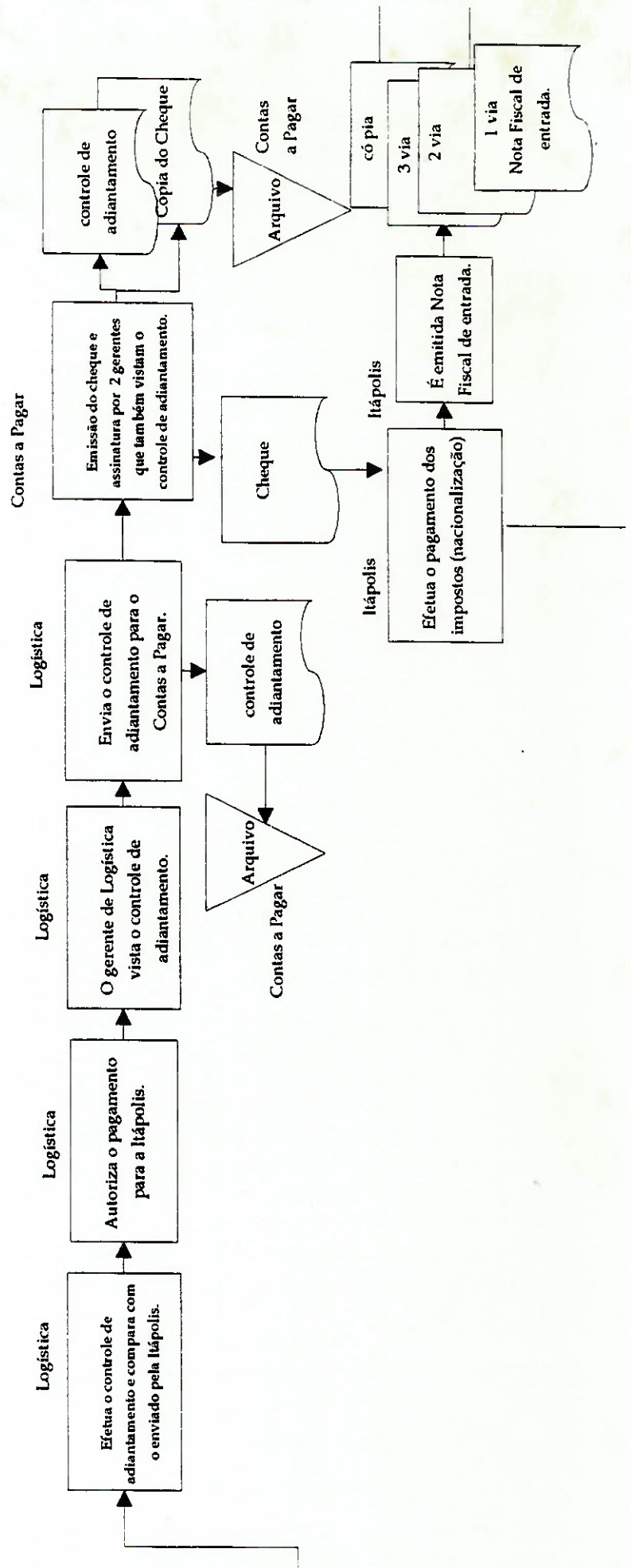


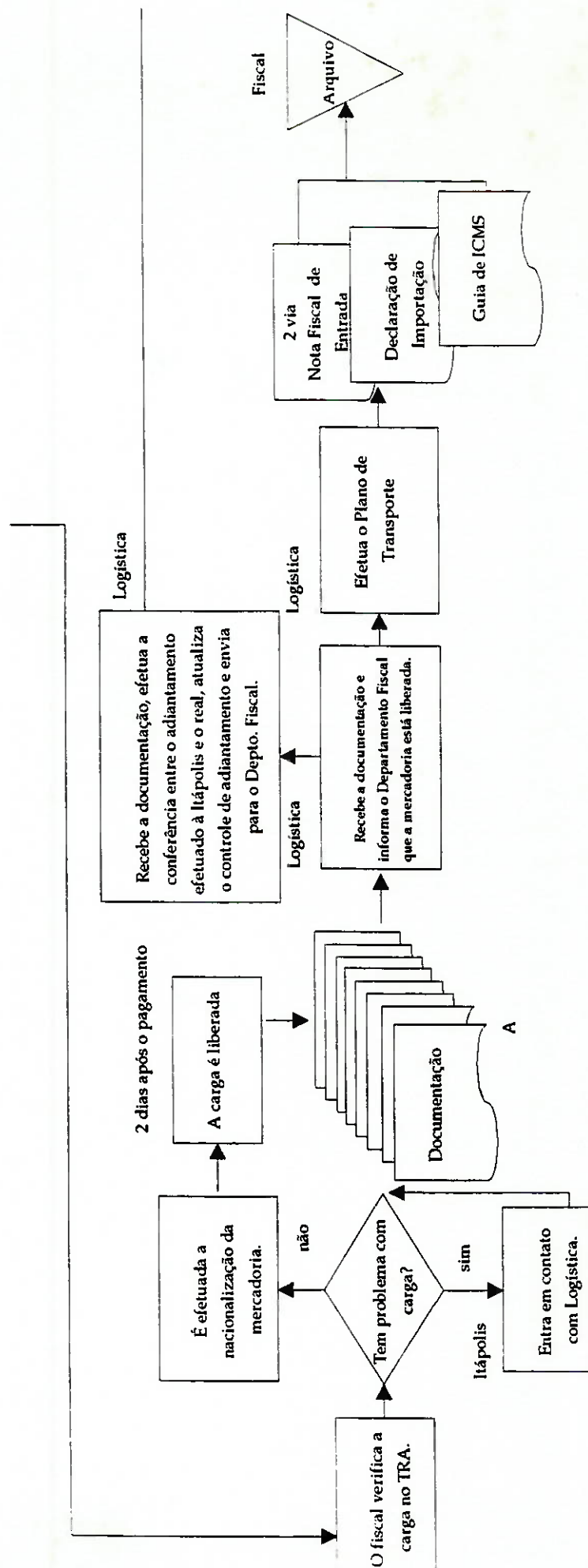
Importação/Logística



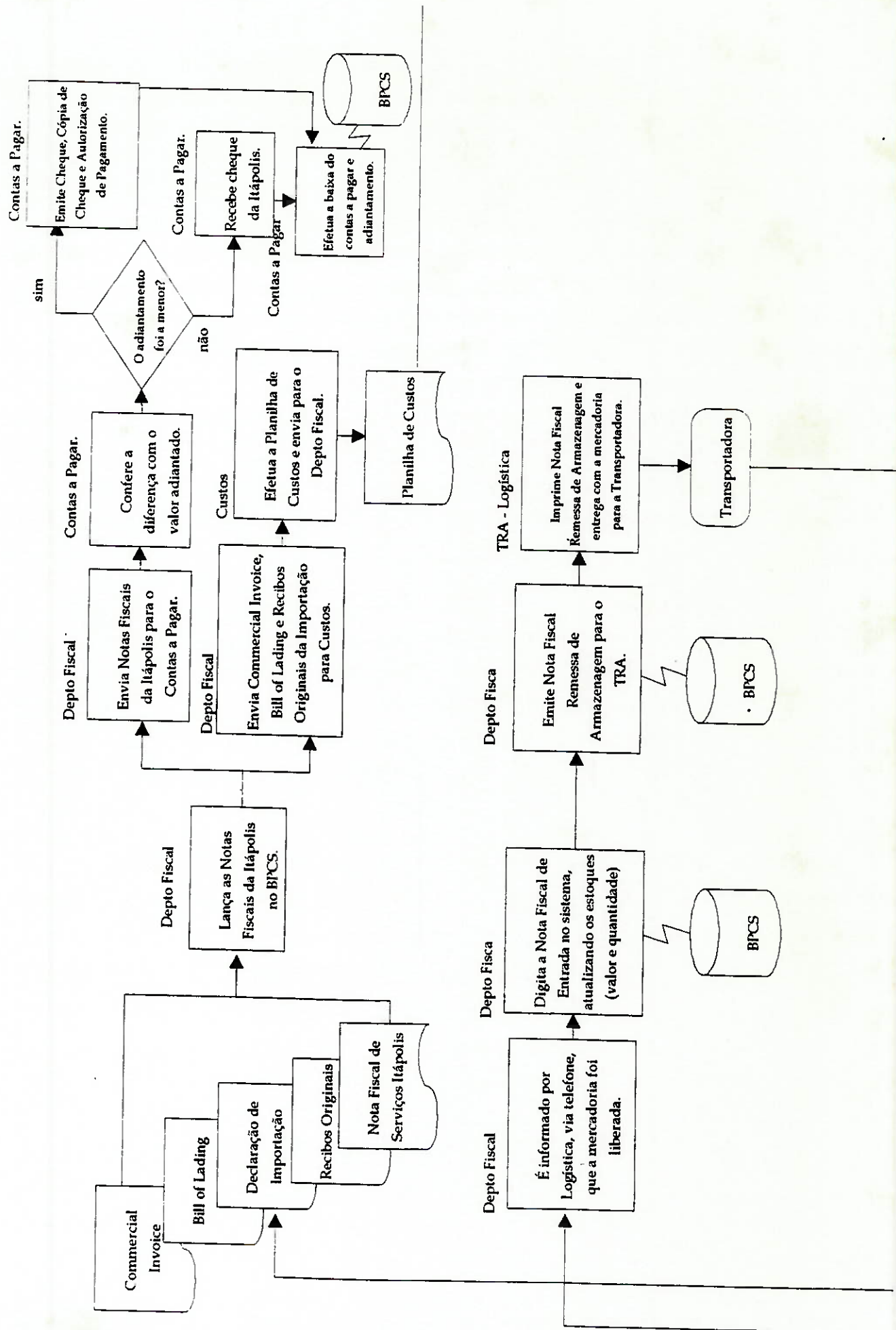


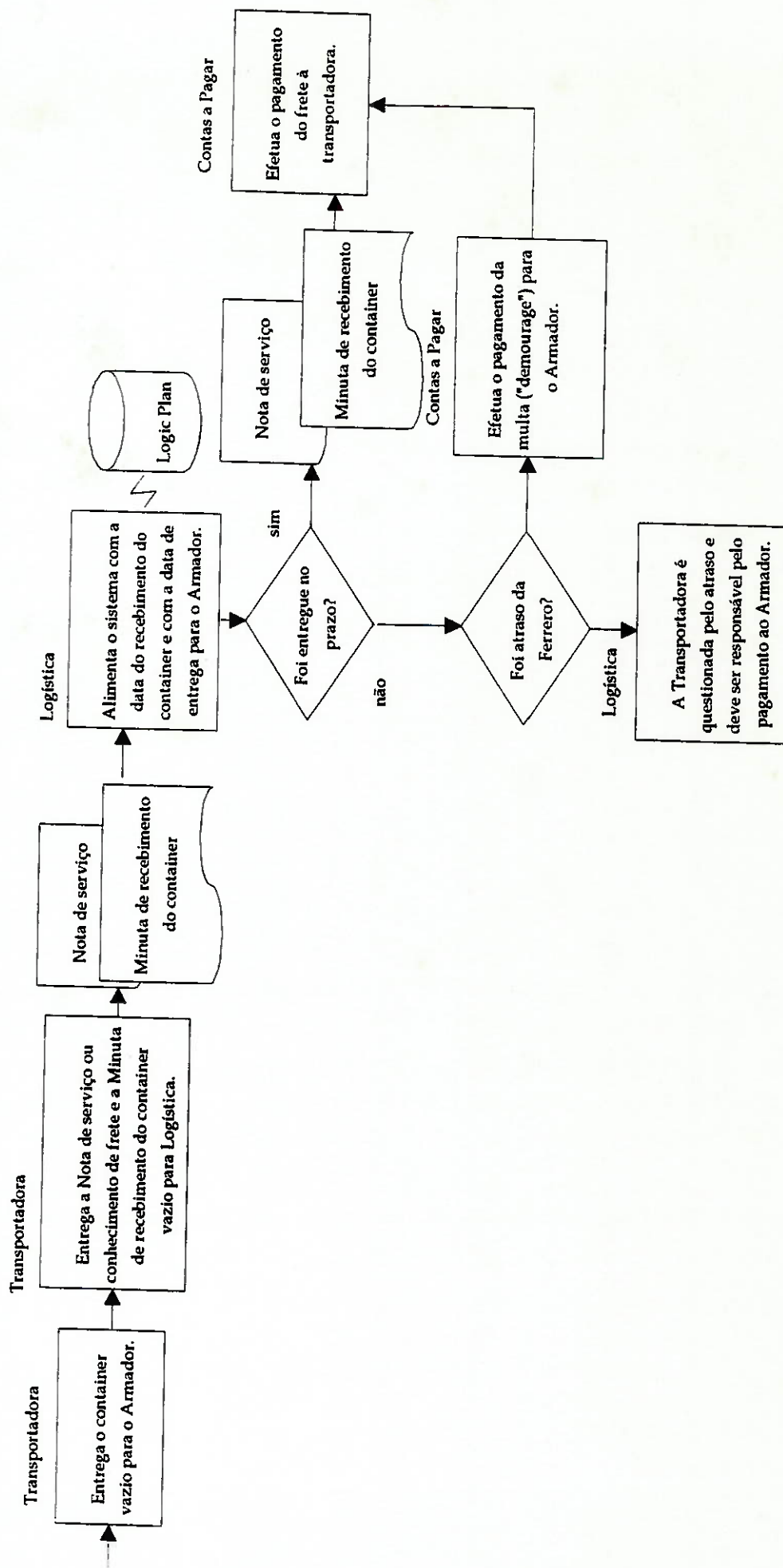
Importação/Logística





A - A documentação recebida é: Commercial Invoice, Bill of Lading, Declaração de Importação, Recibos Originais, Nota Fiscal de Serviços da Itápolis e 1a. e 2a. vias da Nota Fiscal de Entrada, Guia de ICMS e a Minuta de devolução dos containers vazios.

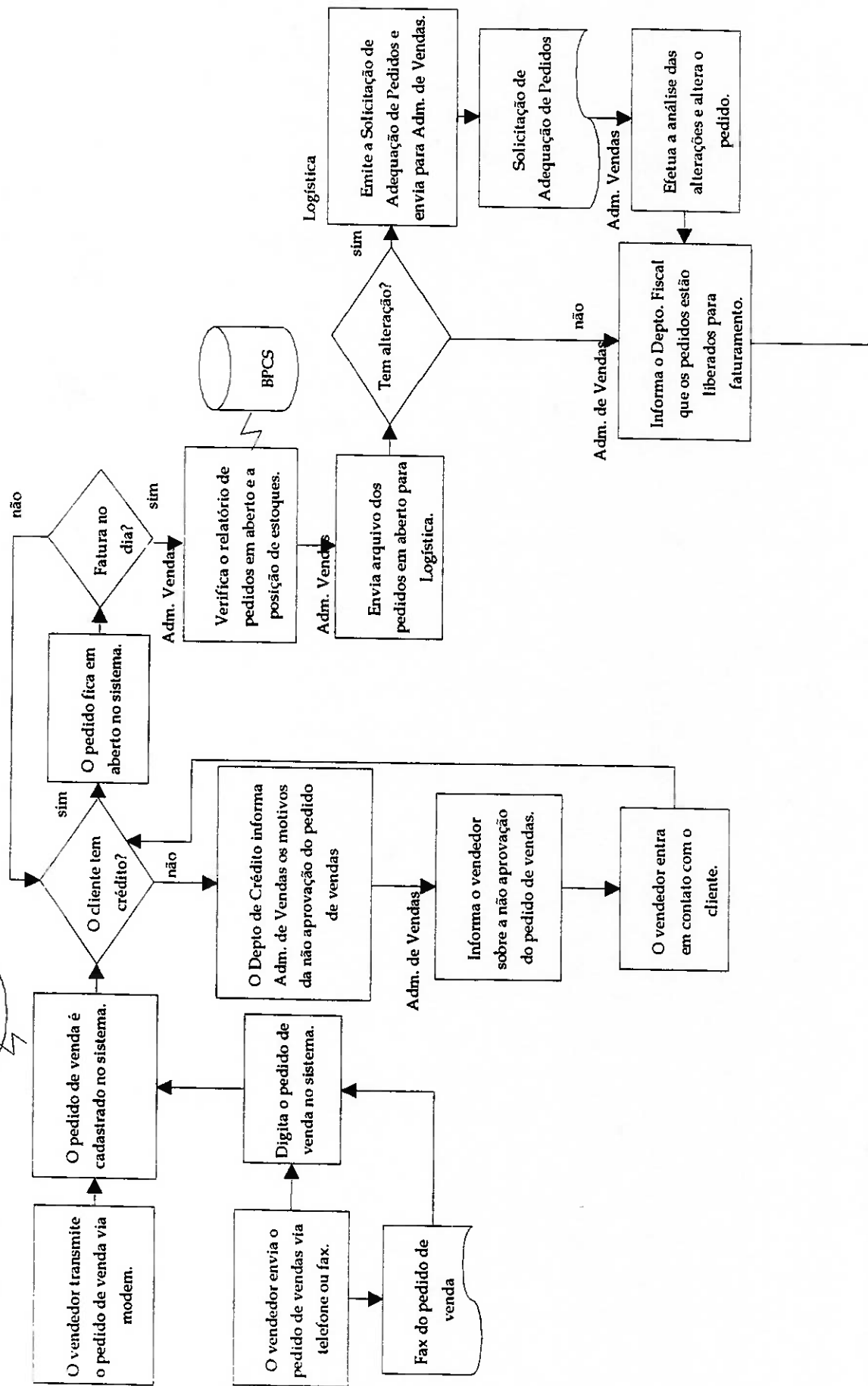


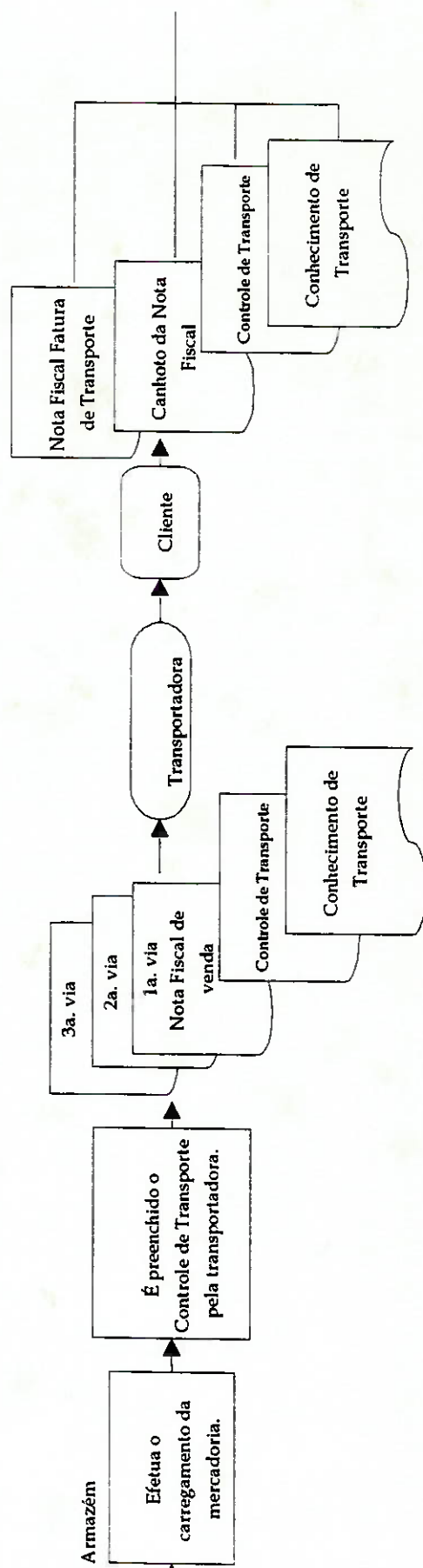


FEIREIRO

FLUXO PARA A SAÍDA DE MERCADORIAS

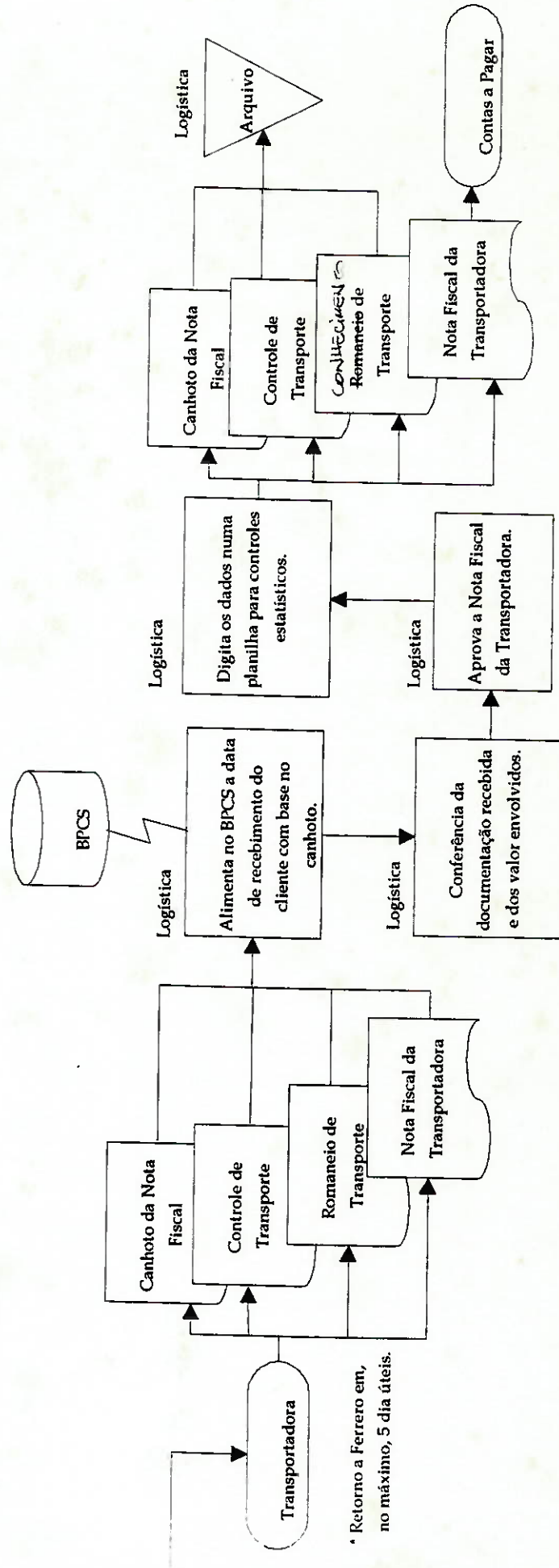
Administração de Vendas





B - O Romaneio de Carga contém basicamente as seguintes informações: veículo, transportadora, quantidade, número da nota fiscal, localização física no armazém, produto, número do palete, etc.

Saída Física de Mercadoria



Saída Física de Mercadoria

