

---

# PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO E GERENCIAMENTO LOGÍSTICO DAS ATIVIDADES QUE COMPÕEM A CADEIA DE VALOR DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE TRANSPORTADOR - REVENDEDOR - RETALHISTA (TRR)

---

## RESTRUCTURING AND LOGISTICS MANAGEMENT PROPOSAL OF ACTIVITIES THAT COMPOSE THE VALUE CHAIN OF A COMPANY IN THE TRANSPORTER – RESELLER – RETAILER (TRR) SEGMENT

---

### **Andréia Cittadin**

Contadora (UNESC-SC);  
Especialista em Contabilidade Gerencial (UNESC-SC);  
Mestranda em Contabilidade (UFSC-SC);  
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC;  
Rua Porfírio Daccoréggio, 337 – São João - Cocal do Sul – SC – 88.845-000;  
Telefone: (48) 3447 2065;  
E-mail: [aci@unesc.net](mailto:aci@unesc.net)

### **Kátia Aurora Dalla Libera Soratto**

Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí;  
Especialização em Gestão Contábil Num Ambiente Competitivo pela Universidade Federal de Santa Catarina;  
Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC;  
Av. Universitária, 1105 – Bairro Universitário - Caixa Postal: 3167;  
Criciúma – SC - 88800-000;  
Telefone: (48) 3431-2636;  
E-mail: [kal@unesc.net](mailto:kal@unesc.net)

### **Gizeli Zilli**

Bacharel em Administração (UNISUL-SC);  
Especialista em Gerência Financeira (UNESC-SC);  
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC;  
Av. Universitária, 1105 – Bairro Universitário - Caixa Postal: 3167;  
Criciúma – SC – 88800-000;  
Telefone: (48) 3431-2636;  
E-mail: [gizeli@dispetro.com.br](mailto:gizeli@dispetro.com.br)

Recebido: 17/02/2010 2ª versão: 31/07/2010  
Aprovado: 26/10/2010 Publicado: 07/01/2011

---

## RESUMO

A logística vem sendo utilizada como instrumento que possibilita o desenvolvimento de diferenciais competitivos, pois visa identificar as oportunidades de melhoria dos processos, bem como, a redução dos custos das atividades que compõem a cadeia de valor e a maximização dos resultados. Diante disso, o objetivo desse estudo consiste em apresentar uma proposta de otimização e gerenciamento logístico dos processos que compõem a cadeia de valor de uma empresa voltada à atividade de transportador, revendedor, retalhista (TRR). Para tanto, utilizou-se pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo bibliográfico e de caso, cuja coleta de dados foi realizada, por meio de documentação, entrevistas pessoais e observação direta em campo. Os resultados apontaram que: (i) as atividades que compõem a cadeia de valor de uma TRR referem-se à aquisição, transporte, armazenamento, venda e distribuição de combustível, e prestação de serviços inerentes a instalação e manutenção de equipamentos de abastecimentos; (ii) a organização em estudo apresenta algumas

deficiências no desenvolvimento de seus processos, tais como, falta de definição de responsabilidades, ausência de políticas de vendas, não existem controles formais de pedidos e de estoques, não há planejamento de compras e distribuição dos produtos, entre outros; (iii) na proposta apresentada recomenda-se a reestruturação das atividades que compõem a cadeia de valor desta organização, bem como seu gerenciamento. Conclui-se que para implementar as adaptações indicadas não é necessário contratar pessoas, basta apenas remanejar os funcionários, definir cargo e funções, capacitá-los, e desenvolver um trabalho de conscientização com os proprietários e colaboradores.

Palavras-chave: Logística; Cadeia de Valor; Transportador; Revendedor; Retalhista (TRR).

## **ABSTRACT**

---

*Logistics are being used as an instrument that enables the development of competitive differences, as it aims at identifying process improvement opportunities and also cost reduction in the activities that compose the value chain and maximization of results. The object of this study therefore consists of presenting an optimization and logistics management proposal of processes that compose the value chain of a company operating in the transporter, reseller and retailer (TRR) activity. Descriptive research of a qualitative nature was used to do this, developed through a bibliographic and case study, where data collection was made through documentation, personal interviews and direct observation in the field. The results indicate that: (i) the activities that compose a value chain of a TRR refer to the acquisition, transport, warehousing, sale and distribution of fuel, and service rendering inherent to the installation and maintenance of refueling equipment; (ii) the organization under study has some shortcomings in the development of its processes, such as, lack of responsibility definition, absence of sales policies, no formal control of orders and stock, and no purchasing and distribution planning for products, among others; (iii) the restructuring of the activities that compose the value chain of this organization, and its management is recommended in the presented proposal. It is concluded that it is not necessary to contract people to implement the indicated adaptations, but simply reorganize the employees, define positions and jobs, train them, and develop an awareness culture with the owners and employees.*

*Keywords: Logistics; Value Chain; Transporter; Reseller and Retailer (TRR).*

## **1. INTRODUÇÃO**

A busca da competitividade, no atual cenário globalizado, tem exigido das organizações decisões rápidas e precisas em relação aos seus negócios. Neste ambiente, estas procuram se reestruturar visando tornar-se mais dinâmicas e menos complexas, no que se refere aos processos administrativos e operacionais, aprimorando, inclusive, o relacionamento com os fornecedores e clientes.

Dessa forma, a implementação de sistemas gerenciais que permitam eliminar as atividades que não agregam valor, tornou-se um elemento-chave para garantir a continuidade das empresas no mercado em que estão inseridas. Uma das ferramentas que pode ser utilizada para o desenvolvimento de vantagem competitiva é o gerenciamento logístico, uma vez que integra as atividades que compõem a cadeia de valor, isto é, estuda as variáveis envolvidas desde a aquisição da matéria-prima ao fornecimento do produto para o cliente final.

Neste sentido, cabe destacar que a logística passou a desempenhar importância fundamental para a sobrevivência de qualquer tipo de organização, pois tem o objetivo de prover aos clientes produtos e serviços de qualidade. As premissas envolvidas na gestão logística são: disponibilizar o produto certo, no

lugar certo, no tempo exato, nas condições desejadas e ao menor custo possível. Entretanto, o atingimento de todos esses fatores só é possível quando do controle eficaz dos processos administrativos e operacionais que compõem a estrutura das empresas.

Na atividade de transportador, revendedor e retalhista (TRR) essa situação não é diferente, pois manter uma estrutura organizacional abrangendo processos tão diversos, tais como aquisição, transporte, armazenamento, comercialização e distribuição de combustível não é tarefa simples. Assim, para desempenhar essas atividades com qualidade e a baixos custos é fundamental que se conheça a cadeia de valor deste tipo de entidade. Além disso, deve-se efetuar um gerenciamento logístico destes processos, o qual disponibilizará informações que permitem o controle sobre a frota, estoques e médias de consumo, proporcionando maior agilidade e segurança nas rotinas, desde a aquisição do combustível até o abastecimento dos clientes.

Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: como otimizar os procedimentos adotados por uma TRR no desenvolvimento das atividades que compõem sua cadeia de valor? Deste modo, o objetivo geral deste artigo consiste em apresentar uma proposta de otimização e gerenciamento dos processos que compõem a cadeia de valor de uma empresa voltada à atividade de transportador, revendedor, retalhista (TRR). Para alcançar o proposto, tem-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar as atividades que compõem a cadeia de valor da organização em estudo, (ii) efetuar um diagnóstico dos procedimentos adotados pela entidade para o desenvolvimento de suas atividades, (iii) apresentar uma proposta de reestruturação e gerenciamento logístico das atividades que compõem a cadeia de valor desta TRR.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção trata da fundamentação teórica que abrange aspectos relacionados à gestão estratégica de custos, com ênfase na cadeia de valor; aborda, também, conceitos de logística e caracteriza a atividade de transportador, revendedor e retalhista (TRR). A terceira e quarta seções apresentam, respectivamente, a metodologia da pesquisa e a descrição e análise dos dados. Por fim, a quinta seção é dedicada às considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão estratégica de custos**

A contabilidade de custos surgiu com a revolução industrial devido à necessidade de mensurar os estoques e apurar o resultado nas indústrias. Entretanto, de acordo com Martins (2003), com a passar do tempo incorporou duas novas atribuições: o controle e o auxílio para tomadas de decisões. No que tange ao controle, possui a função de fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, posteriormente comparar os valores previstos com o realizado. Em relação à tomada de decisão, seu papel consiste em alimentar informações gerenciais que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de corte de produtos, preços de venda, entre outras.

Nesse sentido, pode-se observar que ao longo do tempo, a contabilidade de custos passou de mera auxiliar no processo de mensuração de estoques e resultados, para importante instrumento de controle e avaliação de desempenho das atividades, com capacidade de gerar informações que servirão de suporte às decisões empresariais.

Assim, para as organizações que pretendem competir e prosperar no mercado, o conhecimento dos custos de seus produtos ou serviços e o monitoramento do desempenho de suas atividades

tornaram-se fatores fundamentais à gestão. Dessa forma, faz-se necessário estabelecer uma gestão estratégica de custos que possibilite, de maneira abrangente, identificar e determinar os gastos das atividades que compõem a cadeia de valor na qual a organização está inserida, visando o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Segundo Martins (2003, p. 297), a expressão gestão estratégica de custos,

vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo. Entende-se que essa integração é necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo.

Para Lunkes (2007, p. 83) “um sistema de gestão estratégica de custos satisfaz as necessidades dos gestores por informações financeiras e de apoio aos objetivos estratégicos da empresa”, pois tem a capacidade de disponibilizar informações, que nortearão as decisões relacionadas aos processos organizacionais visando a otimização de desempenho, aumento das margens de lucros, minimização dos custos, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e do atendimento aos clientes.

Neste contexto, Martins (2003, p. 300) ressalta que,

numa visão muito mais abrangente, a Gestão Estratégica de Custos requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os clientes que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade.

Diante disso, cabe apresentar conceitos sobre cadeia de valor, que segundo Oliveira, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 100) entende-se como “o conjunto de atividades criadoras de valor, desde a fonte de suprimentos de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue aos clientes.” Os autores ressaltam, ainda, que a estrutura da cadeia de valor é um método que divide a cadeia em atividades estratégicas relevantes compreendendo o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. Essas atividades são avaliadas pela contribuição que trazem aos produtos ou serviços, adicionando valor a estes.

Maher (2001), afirma que as principais atividades que compõem a cadeia de valor são: pesquisa, desenvolvimento e engenharia relacionados a novos produtos, serviços ou processos; produção; *marketing* e serviço ao cliente. Convém destacar, que estas devem ser projetadas e executadas de maneira que agregue valor ao cliente.

Dessa forma, as empresas, para manter-se competitivas no mercado, necessitam gerenciar suas atividades. Conforme Lunkes (2007, p. 84) “vários fatores afetam o gerenciamento da cadeia de valor, tais como, tecnologia, sistemas *just in time*, método de custeio, entre outros”, portanto devem ser considerados neste processo de gerenciamento.

Porém, as organizações não atuam de forma isolada, portanto o gerenciamento da cadeia de valor ocorre, também, por meio de informações obtidas no ambiente externo e pela criação de parceria com clientes e fornecedores. De acordo com Shank e Govindarajan (1997, p. 66),

uma empresa pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua própria cadeia de valor do projeto à distribuição, mas também compreendendo como as atividades de valor da empresa encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes.

Nesse sentido, Maher (2001) afirma que, a utilização da cadeia de valor e o uso de informações sobre os custos de suas atividades, permitem às empresas a identificação de vantagens estratégicas no mercado em que atuam, como por exemplo, eliminando atividades que não agreguem valor ocorre a redução de seus custos sem diminuir o preço de venda. Ou ainda, a redução de custos possibilita a cobrança de menores preços a seus clientes, passando a ter uma vantagem sobre os concorrentes. Bem como, poderão utilizar os recursos economizados com a eliminação de atividades que não adicionam valor empregando-os na melhoria de serviços prestados a seus clientes.

Assim, identificando e eliminando as atividades que não agregam valor, as organizações poderão contribuir para que seu produto não perca competitividade. Diante disso, apresentam-se na seqüência conceitos relacionados ao gerenciamento logístico, foco deste estudo.

## 2.2 Logística

Devido à elevada concorrência, o consumidor passou a optar por produtos e serviços com preços mais acessíveis e de melhor qualidade, provocando a redução das margens de lucro das empresas. Desse modo, estas vêm realizando grande esforço para diminuir os custos da cadeia de suprimento, especialmente os relacionados com transporte, armazenagem e distribuição.

Neste contexto, Christopher (1997) enfatiza que a logística é uma das atividades econômicas mais antigas e ao mesmo tempo um dos conceitos gerenciais mais modernos. Os procedimentos de estocagem, armazenagem e transporte, considerados como as três funções logísticas de maior importância, surgiram mediante ao processo de troca da produção excedente entre os produtores. Nesse sentido, a origem da logística está associada ao surgimento da atividade econômica organizada, e vem se destacando como um dos conceitos gerenciais do momento, visto que devido as constantes mudanças da economia criam-se mercados mais competitivos, requerendo das organizações gerenciamento de suas operações.

Pode-se afirmar, conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), que a expressão logística é de origem militar, relacionando-se com a aquisição e fornecimento de produtos e materiais necessários ao cumprimento de uma missão. Observa-se, assim, que os conceitos logísticos utilizados atualmente foram definidos na atividade militar, durante a Segunda Guerra Mundial, porém só tiveram influência nas atividades empresariais alguns anos depois, por volta de 1950.

Em relação ao ambiente das corporações empresariais Ching (1999), define logística como um canal de distribuição. Já Arnold (1999, p. 23), a entende como sendo a cadeia de suprimentos. Embora cada autor tenha um conceito sobre logística, ela não pode ser considerada somente como cadeia de suprimentos e administração de materiais, pois engloba, também, o atendimento das necessidades dos consumidores.

Neste contexto, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 106) enfatizam que logística é,

o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) pela organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura por meio do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Esta definição demonstra a necessidade de uma visão geral de todo o processo, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, visando atingir o objetivo principal da logística, que consistem em reduzir os custos, maximizar os lucros da organização e na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.

### 2.2.1 *Logística interna e externa*

A logística pode ser classificada em interna e externa. Enquanto a interna refere-se ao processo de recebimento, armazenagem, controle e distribuição dos materiais utilizados dentro de uma organização, a externa está relacionada a toda movimentação de mercadoria de uma empresa à outra.

Para Moura (1998), a logística interna trata do gerenciamento dos processos internos de abastecimento, armazenamento, transporte e distribuição das mercadorias dentro da organização, atendendo suas demandas internas.

Na visão de Porter (1989), a logística interna é importante para as organizações, pois oferece condições materiais necessárias a um custo justo para que elas possam desenvolver suas atividades com eficiência e eficácia. Gasnier (2006) enfatiza que,

os processos da logística interna, por sua vez, são os responsáveis pela movimentação e armazenagem dos materiais (MAM) dentro da empresa. Sem essas atividades, não haveria o fluxo e, portanto, as transformações que agregam valor aos produtos. Onde a logística interna está comprometida, os custos podem até inviabilizar processos produtivos, deteriorando uma vantagem competitiva conquistada nos demais processos. Por fim, naturalmente, sem a distribuição física, os produtos não seriam encaminhados para onde está a demanda, e assim a comercialização não seria concretizada.

Nesse sentido, as entidades que desprezarem esta atividade, poderão comprometer o desenvolvimento de suas estratégias. Desse modo, o estudo e o desenvolvimento da logística interna oportunizam à organização a obtenção de vantagens competitivas perante seus concorrentes.

No que tange à logística externa, pode-se afirmar que compreende as entregas realizadas dentro do prazo pelo fornecedor ao comprador, o recebimento de produto de acordo com especificações de qualidade, o atendimento dos pedidos e o tempo de entrega destes ao comprador.

Para Fleury, Wanke e Figueredo (2000, p. 42) a logística externa é “responsável por todas as funções da administração dos recursos materiais: compra, armazenagem, distribuição, transporte e informações entre uma ou outra empresa pertencente à complexa estrutura do canal de distribuição.”

Cabe ressaltar, segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), que atualmente a logística é entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física, incorporando as atividades relacionadas à gestão de materiais e os processos de distribuição e gerenciamento de informações. Conforme Rodrigues (2000, p. 96), a logística integrada “tem uma amplitude muito mais dinâmica e global, abrangendo não somente todas as tarefas pertinentes à gestão de materiais, como também a coordenação sobre os processos de manufatura, embalagem, manuseio, processamento de pedidos, distribuição e gerenciamento da informação.”

Neste contexto, Fleury, Wanke e Figueredo (2000, p. 25) afirmam que “o conceito de logística integrada está no entendimento que, a logística deve ser vista como uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor por meio de serviços prestados”. Diante disso, verifica-se na seqüência de que forma a logística pode ser utilizada como ferramenta de gestão.

### 2.2.2 *Logística como ferramenta de gestão*

Visando a eliminação de atividades que não agregam valor, bem como redução de custos, fornecimento de produtos e serviços com qualidade, entre outros benefícios, as entidades devem alinhar seus esforços na busca do aprimoramento dos processos. Nesse sentido, por meio do desenvolvimento de

um gerenciamento logístico, que as auxilie a coordenar as atividades relacionadas à aquisição de produtos, armazenamento e distribuição, as organizações poderão desenvolver um diferencial que as permitam competir no mercado atual.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), um gerenciamento logístico adequado possibilita que as empresas mantenham a qualidade de seus produtos, fazendo com que estes cheguem mais rapidamente às mãos dos clientes e consumidores. Neste contexto, Christopher (1997) afirma que o serviço ao cliente é a principal fonte da vantagem competitiva. Assim, o objetivo da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos é projetar estratégias que permitam a realização de um serviço de qualidade superior e baixo custo.

Nesse sentido, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002) enfatizam que um sistema de logística deve abranger os seguintes objetivos estratégicos: garantir um desempenho consistente ao longo do tempo; buscar reduzir os custos permanentemente, bem como os níveis de estoques; assegurar o suprimento contínuo e rápido dos materiais estratégicos; contribuir para os registros, controles e transmissão de dados instantâneos e confiáveis; melhorar a qualidade dos bens e serviços aos clientes; e colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço.

Esses autores ressaltam, ainda, que as atividades logísticas de transporte, armazenagem, estoques, entre outras, devem ser administradas de forma coletiva. De acordo com Gasnier (2006) “é preciso sincronizar e harmonizar com sabedoria todos os elementos que compõem a logística”, visto que a coordenação desses processos assegura o alcance dos objetivos propostos pelas organizações.

Salienta-se conforme Gouveia (1995, p. 2), que “os sistemas integrados de logística e distribuição, vêm para atender as necessidades de integrar as várias funções da distribuição numa estrutura de operação completa, que possibilite otimizar o funcionamento do sistema.” O autor coloca, ainda, que são obtidas grandes reduções de custos, resultante do conhecimento dos gastos com transporte, estocagem, armazenagem, processamento de pedidos, decorrentes do uso de tecnologias de informação.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 109) afirmam que “a tecnologia de informação e comunicação, é uma forte aliada na derrubada de custos, provendo aos usuários rapidez nos resultados e possibilidades de redução de preços aos consumidores.”

Nesse sentido, pode-se afirmar que o uso de sistemas de informações na logística aumenta a eficiência operacional dos processos de transporte, armazenagem e processamento dos pedidos. Isso ocorre, porque além de apresentar os custos por atividades, pode ser utilizado como instrumento de auxílio no atendimento das exigências dos consumidores, informando a disponibilidade do material em estoque, agilizando assim a entrega de produtos pelo menor preço.

Portanto, independente do porte da empresa ou da complexidade de suas operações, faz-se necessário implementar um planejamento logístico formalizado, adotando tecnologias de informações para dar velocidade às tomadas de decisões e possibilitar o monitoramento do desempenho das atividades, visando a maximização de seus resultados. Diante do exposto, salienta-se que o gerenciamento logístico deve ser empregado em qualquer organização, inclusive nas atividades de transportador, revendedor e retalhista (TRR).

### **2.3 Atividade de transportador, revendedor e retalhista – TRR**

Segundo informações do Sindicato Nacional TRR (2007), a atividade de Transportador, Revendedor e Retalhista surgiu juntamente com a distribuição de petróleo em 1871, em virtude do uso do querosene na iluminação. Sua ampliação ocorreu após o término da 1ª Guerra Mundial, quando foi

modificada a produção dos derivados de petróleo para suprimento de novos consumos, como a gasolina utilizada no transporte e óleo para energia.

No início eram os importadores que comercializavam esses combustíveis aos revendedores e consumidores. Entretanto, a partir de 1912, começaram a operar no Brasil as seguintes organizações: Anglo-Mexican Products Ltda., controlada pela Royal Dutch-Shell, The Texas Company e The Caloric Company. Assim, o ingresso destas empresas na distribuição causou a extinção da figura do importador independente, passando a atuar como revendedor das companhias estrangeiras, com a designação de peddler. Posteriormente, esta atuação foi reconhecida pelo Conselho Nacional de Petróleo (CNP), denominando-os de Transportador, Revendedor e Retalhista (TRR).

Ressalta-se que, a atividade de TRR atualmente é regulamentada pela Agência Nacional do Petróleo - ANP e caracteriza-se pela aquisição de combustíveis a granel e posterior revenda a retalho, isto é, a entrega é realizada no domicílio do consumidor. Neste contexto, pode-se afirmar que este tipo de organização equipara-se à uma pequena distribuidora, porém, com área de atuação reduzida, atendendo os mais diversos ramos de atividades, tais como: indústrias, comércio, transporte, prestadores de serviços, hospitais, geradores de energia, órgãos públicos e agricultura. Entretanto, não abrange o comércio de gasolina ou álcool, pois este seguimento é específico de óleo diesel, óleo combustível e querosene.

Além de fornecer combustíveis, estas organizações prestam serviços de instalação de tanques de armazenamento, com bombas industriais, bem como acessórios para o manuseio do produto. Nesse sentido, o abastecimento realizado por uma empresa de TRR assegura algumas vantagens, como: garantia da qualidade do combustível e na prestação de serviços, eliminação dos gastos de deslocamento dos clientes, praticidade e rapidez no abastecimento, redução de custos devido ao menor preço de compra, entre outras.

Conforme dados apresentados pelo Sindicato Nacional TRR, de Janeiro de 2007, existem mais de 700 empresas de TRR em atividade no país, sendo que a maior concentração está nas regiões sul e sudeste. Atendendo cerca de 200 mil clientes, estas organizações participam de 36% no mercado consumidor nacional de óleo diesel, gerando 65 mil empregos diretos e indiretos.

Diante disso, apresenta-se, após descrição dos procedimentos metodológicos, proposta de reestruturação e gerenciamento logístico das atividades que compõem a cadeia de valor de uma empresa de TRR localizada na região sul de Santa Catarina, visando redução de custos e otimização dos processos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para desenvolvimento de um estudo científico, faz-se necessário a definição de normas e procedimentos metodológicos que nortearão sua elaboração. De acordo com Lakatos e Marconi (2000, p. 44), método é considerado como o “[...] caminho pelo qual se chega a determinado resultado [...]”. Nesse sentido, apresenta-se na seqüência a metodologia utilizada na realização deste artigo.

No que tange aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois segundo Gil (1991, p.46) consiste na “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos procedimentos trata-se de um estudo bibliográfico, que conforme Cervo e Bervian (2002, p. 48) “[...] procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documento [...]. Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto.” Nesse sentido, utilizou-se livros, dissertações, artigos científicos, entre outras fontes de pesquisa.

Esta pesquisa fez uso, também, do estudo de caso, que conforme Gil (1991, p. 73) é,

[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Convém destacar que, este foi efetuado em uma empresa do setor transportador, revendedor e retalhista localizada no município de Meleiro – SC. A coleta de dados realizou-se por meio de pesquisa documental, entrevistas e observação direta em campo, no período de maio à julho de 2007. A pesquisa documentada foi obtida a partir de registros próprios da empresa como: dados sobre fornecedores, demandas e previsões de vendas, pedidos de clientes, fluxos de entrega e distribuição.

Em relação às entrevistas Laville e Dione (1999, p. 188) afirmam que “[...] é uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento.” Estas foram realizadas com funcionários da organização em estudo, que trabalham tanto no setor administrativo, como de distribuição, e também com os proprietários e gestores da empresa.

Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa, uma vez que visa interpretar os dados coletados e analisá-los. Segundo Richardson (1999, p. 90), esta abordagem pode ser caracterizada como, “tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.”

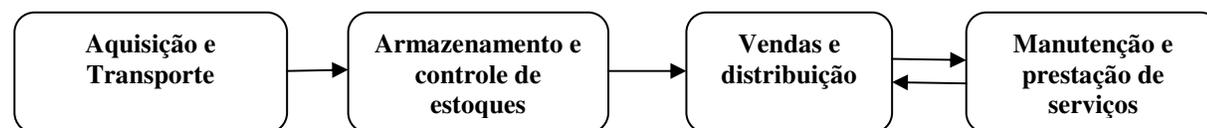
Desta forma, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva, de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de estudo bibliográfico e de caso e por meio da aplicação desses métodos atingiu-se os objetivos inicialmente propostos.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização da empresa e descrição das atividades que compõem sua cadeia de valor

A pesquisa foi efetuada em uma empresa que desenvolve atividade de transportador, revendedor e retalhista, localizada no município de Meleiro (SC). Constituída em 1972, atualmente, além da sede em Santa Catarina, conta com filial em Canoas – RS e uma representação comercial em Camaquã – RS, totalizando 27 funcionários. Fornecendo, em torno, de 10.000.000 litros de combustível ao ano, atende mais de 2.000 clientes distribuídos nestes dois estados.

Para a realização deste estudo, inicialmente, foram identificadas as atividades que compõem sua cadeia de valor, as quais foram classificadas nas seguintes categorias: aquisição e transporte; armazenamento e controle de estoques; vendas e distribuição; e manutenção e prestação de serviços, conforme apresenta-se na figura 1.



**Figura 1: Fluxograma das atividades que compõem a cadeia de valor da TRR**

Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, pode-se verificar que as atividades desenvolvidas pela TRR consistem basicamente na aquisição, transporte, armazenamento, venda e distribuição de combustível. Além disso, a empresa pesquisa presta serviços de instalação e manutenção de tanques de abastecimento, que são disponibilizados aos clientes mediante contrato de comodato. Ressalta-se que esta assistência técnica é realizada sem nenhum custo adicional.

Portanto, suas atividades iniciam-se no momento em que é efetuada a compra do combustível, o qual é adquirido diretamente das distribuidoras. Em seguida, ocorre o transporte do produto da distribuidora até a empresa, que está sob responsabilidade da TRR. Na sequência, realiza-se o processo de estocagem do combustível, que é armazenado na entidade.

Finalmente, são realizadas as atividades de venda e distribuição, que acontecem de duas formas, classificando-se em: corporativas e retalhistas. As corporativas referem-se a comercialização de combustível para organizações dos mais diversos ramos de atividades, tais como indústrias, prefeituras, construtoras, entre outras. Estas são realizadas por dois representantes comerciais, um responsável pelo estado de Santa Catarina e o outro do Rio Grande do Sul. As vendas retalhistas consistem na comercialização e distribuição de combustível a domicílio, principalmente nas propriedades rurais.

Assim, após identificar as atividades que compõem a cadeia de valor desta organização, efetuou-se um diagnóstico dos procedimentos adotados pela empresa para o desenvolvimento de seus processos, os quais serviram de base para a elaboração da proposta apresentada posteriormente.

#### **4.2 Diagnóstico dos procedimentos adotados pela empresa para o desenvolvimento de suas atividades**

Para elaborar a proposta de reestruturação e gerenciamento dos processos que compõem a cadeia de valor da TRR pesquisada, efetuou-se um diagnóstico dos procedimentos utilizados por esta organização no desenvolvimento de suas atividades.

**a) Aquisição e transporte** – conforme destacado anteriormente, o combustível comercializado é adquirido diretamente das distribuidoras, e o transporte do produto é realizado pela própria empresa. Contudo, não existem procedimentos relacionados às compras formalizados. Sendo que as aquisições de combustível são efetuadas sem considerar o fluxo de consumo dos clientes e a quantidade em estoque. Geralmente as compras são realizadas em caráter emergencial, ou seja, à medida que os clientes efetuam os pedidos faz-se a aquisição do combustível.

Esta prática, em períodos de demanda elevada, pode ocasionar falta de combustível, gerando atraso na entrega dos pedidos. Causa, inclusive, aumento dos custos de aquisição, visto que nestas condições não há tempo suficiente para verificar melhores preços e prazos de pagamento. Além dos gastos com transportes, pois, deste modo, não é possível efetuar planejamento logístico em relação a carregamento e transporte do produto.

As aquisições relacionadas a outros materiais, como por exemplo, peças utilizadas na montagem de equipamentos fornecidos em contrato de comodato, de manutenção dos veículos da empresa, entre outros, também são realizadas sem planejamento prévio.

**b) Armazenagem e controle de estoques** – a organização possui capacidade para estocar 397.000 litros de combustível, considerando os tanques fixos mais os caminhões-tanques. Esta capacidade é suficiente para atender a demanda, principalmente, em épocas de safra.

Para efetuar a conferência do combustível esta entidade disponibiliza de aparelho denominado de Telemed, o qual permite identificar se a quantidade carregada na distribuidora está de acordo com constante na nota fiscal e, também, com a recepcionada na empresa. Entretanto, não há uma pessoa responsável por este procedimento.

Observou-se que a conferência dos estoques remanescentes nos caminhões-tanques após a venda retalhista, é realizada pelos motoristas. Estes efetuam relato informal, com base apenas na confrontação da quantidade carregada com as vendas declaradas.

**c) Vendas e distribuição** – a empresa não possui gerente comercial, tampouco metas de vendas e políticas relacionadas a preços e condições de pagamento. Assim, no desenvolvimento das vendas corporativas as negociações ocorrem diretamente entre os representantes e os clientes. Em contrapartida, as vendas retalhistas são efetuadas pelos motoristas, responsáveis pelo estabelecimento das condições de negociação.

Em relação ao registro de pedidos, observa-se que a empresa não possui controle formal, uma vez que estes são recebidos por meio de telefonemas e não há um setor específico responsável em registrá-los. Observou-se que são anotadas apenas informações, como: nome do cliente e quantidade solicitada, portanto não existem registros da data da realização do pedido, das condições de preços e prazos de pagamento, da data e endereço da entrega. Esta rotina não permite a manutenção de históricos dos pedidos por cliente e por período, inviabilizando a identificação da demanda e, conseqüentemente, a programação de compra.

No que tange a distribuição do combustível, observou-se que nas vendas corporativas os produtos são entregues de acordo com a quantidade solicitada pelos clientes, não apresentando problemas, pois a entrega é efetuada conforme os pedidos. No entanto, a distribuição de óleo diesel inerente à venda retalhista é mais complexa, visto que a distribuição é realizada a pronta entrega, ou seja, os motoristas saem com os caminhões totalmente abastecidos e percorrem determinada rota, entregando os pedidos solicitados com antecedência e também os realizados em caráter emergencial.

**d) Manutenção e prestação de serviços** – o fornecimento dos tanques aos clientes é realizado, geralmente, sem estudo prévio do consumo médio dos clientes, ou seja, antes de proceder a instalação não é efetuada estimativa da quantidade que será consumida. Ocasionalmente, assim, instalação de equipamentos com capacidade superior à necessidade do consumidor.

Observou-se que, visando reduzir os gastos de instalação e manutenção destes equipamentos, a organização capacita os motoristas para realizarem estes serviços. Contudo, estas operações são efetuadas durante a distribuição do combustível, ocasionando, muitas vezes, atraso na entrega dos pedidos.

Em relação a manutenção da própria frota, verificou-se que não há um responsável pelo controle da manutenção preventiva dos caminhões. Os veículos ficam sobre custódia dos motoristas, e esta prática permite que mais de um caminhão esteja em manutenção no mesmo momento, comprometendo a logística de distribuição.

### **4.3 Proposta de reestruturação e gerenciamento logístico na atividade de TRR**

Apresenta-se, inicialmente, uma síntese da proposta de reestruturação e gerenciamento logístico das atividades que compõem a cadeia de valor da organização em estudo.

PROCESSOS	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO E GERENCIAMENTO LOGÍSTICO
Aquisição e Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planejamento relacionado às compras de combustível;</li> <li>• Desenvolver parcerias com as distribuidoras;</li> </ul> <p>Efetuar planejamento relacionado às compras de peças referentes à manutenção da frota própria, bem como aos números de pedidos de instalações de tanques em regime de comodato e à frequência de manutenção destes.</p>
Armazenagem e Controle de Estoques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar procedimentos formalizados, que nortearão a execução das atividades de recebimento, conferência, armazenamento e controle dos produtos;</li> <li>• Definir responsável pelo recebimento e conferência das mercadorias adquiridas. Englobando desde os combustíveis, equipamentos e peças referente à instalação e manutenção de tanques, bem como da frota e também em relação aos materiais de uso e consumo;</li> <li>• Efetuar conferência entre o pedido de compra, a nota fiscal de acompanhamento das mercadorias e os volumes recepcionados.</li> <li>• Conferir e disponibilizar diariamente ao departamento de compras relatório de controle das entradas e saídas de combustível e a quantidade em estoque.</li> <li>• Implantar um sistema de controle de estoques inerente aos demais materiais.</li> </ul>
Procedimentos de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomear um gerente comercial;</li> <li>• Estabelecer políticas inerentes a preços e condições de pagamento;</li> <li>• Definir metas para alcançar os objetivos traçados em relação a essa área;</li> <li>• Efetuar estudo sobre viabilidade das vendas de cada região;</li> <li>• Observar nas vendas corporativas as políticas definidas pela organização, preços de mercado, consumo médio do cliente e custos de distribuição;</li> <li>• Centralizar as vendas retalhistas na sede da empresa, exceto nos casos em que durante as visitas aos clientes haja a necessidade de abastecimento. Nestes casos, os motoristas poderão efetuá-las, desde que respeitem as condições de negociação estabelecidas.</li> </ul>
Registros de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um setor de vendas, constituído por profissionais qualificados, responsáveis em receber, registrar, controlar e efetuar estudo logístico da distribuição dos pedidos;</li> <li>• Efetuar análise de crédito dos clientes antes de encaminhar os pedido à expedição;</li> <li>• Implementar um sistema de registro e controle de pedidos, responsável em registrar dados inerentes as vendas e entregas, gerando históricos por cliente, período e região;</li> <li>• Disponibilizar, via <i>internet</i>, informações que possibilite os clientes efetuarem o acompanhamento do seu respectivo pedido.</li> </ul>
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver planejamento logístico de distribuição relacionadas às vendas retalhistas;</li> <li>• Estabelecer as rotas de distribuição, definidas de acordo com base no número de clientes de cada região e, principalmente, pelo consumo médio destes;</li> <li>• Estabelecer as rotas de acordo com a capacidade de cada caminhão e as subdivisões internas existentes;</li> <li>• Acompanhamento <i>on-line</i> da frota e sistema de rastreamento de veículos via satélite.</li> </ul>
Manutenção e Prestação de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudo do consumo prévio de cada cliente que solicitar sistema de abastecimento por meio de comodato;</li> <li>• Implantar um sistema de controle e acompanhamento destas instalações;</li> <li>• Disponibilizar treinamento em relação ao uso dos relógios de medição instalados nos tanques;</li> <li>• Designar um responsável em efetuar a programação referente às manutenções preventivas dos caminhões.</li> </ul>

**Quadro 1: Proposta de Reestruturação e Gerenciamento Logístico**

Fonte: Elaborado pelos autores

Após demonstrar resumidamente a proposta de reestruturação e gerenciamento logístico, por meio do quadro nº1, descrevem-se detalhadamente as sugestões visando melhor entendimento.

**a) Aquisição e transporte** – recomenda-se que seja realizado planejamento relacionado às compras de combustível com base na demanda dos períodos, observando a capacidade de estocagem fixa mais a disponibilidade de armazenagem dos caminhões. Nesse sentido, deve-se levar em consideração, no momento da aquisição, a quantidade de óleo diesel em estoque, o volume das vendas efetuadas e não entregues e o tempo de transporte da base de distribuição à empresa.

A implantação desses procedimentos visa, nos períodos de demanda elevada, reduzir ao máximo a falta de combustível, garantindo assim qualidade do serviço de entrega aos clientes. Possibilitando, inclusive, condições de negociar preços e prazos com as distribuidoras. Propõem-se que sejam desenvolvidas parcerias com as distribuidoras garantindo, assim, o abastecimento contínuo e a qualidade do combustível comercializado.

No que tange ao planejamento da logística de transporte das bases de distribuição de combustível à empresa em estudo, sugere-se que o carregamento seja efetuado na base de Canoas - RS. Visto que foram analisados fatores, desde a localização da empresa, tecnologia de abastecimento das bases, bem como as condições das rodovias que ligam os estados do Rio Grande do Sul a Santa Catarina.

Os responsáveis pelas compras, também, deverão estar atentos às necessidades de aquisição das peças referentes à manutenção da frota própria, bem como aos números de pedidos de instalações de tanques em regime de comodato e à frequência de manutenção destes. Assegurando, dessa forma, que as peças estejam sempre à disposição, permitindo que a empresa atue com mais rapidez nos procedimentos de assistência técnica.

**b) Armazenagem e controle de estoques** – em relação ao armazenamento e controle de estoques faz-se necessário implementar procedimentos formalizados, que nortearão a execução das atividades de recebimento, conferência, armazenamento e controle dos produtos. Nesse sentido, propõem que seja definido responsável pelo recebimento e conferência das mercadorias adquiridas. Englobando desde os combustíveis, equipamentos e peças referente à instalação e manutenção de tanques, próprios e os disponibilizados em regime de comodato, bem como da frota e também em relação aos materiais de uso e consumo.

Este funcionário deverá verificar se as quantidades recebidas estão de acordo com o que foi estabelecido no momento da compra, observando inclusive se o preço destacado na nota fiscal está de acordo com o contratado. Ou seja, deverá efetuar conferência entre o pedido de compra, a nota fiscal de acompanhamento das mercadorias e os volumes recepcionados.

Em relação à atividade de armazenamento de óleo diesel, destaca-se que é de extrema importância que sejam conferidos diariamente os estoques, tanto dos volumes que estão armazenados nos tanques fixos como os que ficam nos caminhões-tanques, após o retorno da venda retalhista. Dessa forma, serão disponibilizados diariamente ao departamento de compras relatório de controle das entradas e saídas de combustível e a quantidade armazenada. Este servirá de subsídio, juntamente com o estudo da demanda efetuado pela área de vendas, para a programação das compras.

Este setor deverá estar atento, também, aos estoques dos demais materiais. Sugere-se que este procedimento seja realizado com auxílio de um sistema de informação, alimentado pelas notas fiscais de entradas e requisições de consumo, disponibilizando o saldo em estoque de cada item.

**c) Vendas e distribuição** – nesta proposta sugere-se que a empresa nomeie um responsável pela área de vendas, ou seja, um gerente comercial. Este juntamente com a direção poderá estabelecer políticas inerentes a preços e condições de pagamento, bem como definir metas para alcançar os objetivos traçados em relação a essa área. Além disso, deverá efetuar estudo sobre viabilidade das vendas de cada região, visto que o custo de distribuição difere de uma localidade para outra.

Em relação às vendas corporativas os representantes poderão efetuar negociações diretamente com os clientes desde que respeitem as políticas definidas pela organização, observando preços de mercado, consumo médio do cliente e custos de distribuição. No que tange às vendas retalhistas, propõem-se que sejam centralizadas na sede da empresa, exceto nos casos em que durante as visitas aos clientes haja a necessidade de abastecimento. Nestes casos, os motoristas poderão efetuá-las, desde que respeitem as condições de negociação estabelecidas pela empresa.

Propõem-se a criação de um setor de vendas, o qual, além do gerente, será constituído por profissionais qualificados, responsáveis em receber, registrar, controlar e efetuar estudo logístico da distribuição dos pedidos. Garantindo, assim, a entrega dos produtos aos clientes dentro dos prazos estabelecidos, bem como a padronização dos preços, das condições de pagamento, dos prazos de entrega, entre outros fatores. Estes procedimentos permitirão que os pedidos passem por uma análise de crédito antes de serem encaminhados à expedição.

Recomenda-se, também, a implementação de um sistema de registro e controle de pedidos, com capacidade para registrar dados inerentes as vendas e entregas, gerando históricos por cliente, período e região. Essas informações poderão servir de base para análise da demanda, dando suporte ao setor de compras na elaboração do planejamento das aquisições de combustível, bem como para os responsáveis pela distribuição, pois permite programar as entregas inerentes às vendas retalhistas. Este sistema, também, poderá ser disponibilizado, via *internet*, possibilitando aos clientes efetuarem o acompanhamento dos seus respectivos pedidos.

Em relação a atividades de distribuição, dá-se ênfase nesta proposta à venda retalhista, uma vez que este processo nas vendas corporativas não apresenta problemas. Sugere-se, assim, que o planejamento logístico de distribuição seja realizado pelo setor comercial, evitando que os motoristas escolham suas rotas ou acabem se deslocando para atender pedidos emergenciais de outras localidades.

Orienta-se que as rotas de distribuição sejam definidas com base no número de clientes de cada região e, principalmente, pelo consumo médio destes. O estudo da demanda regional por períodos permitirá a realização de planejamento de visitas e venda a pronta entrega, característica da venda retalhista. Garantindo, assim, a distribuição aos pequenos consumidores nos períodos de safra, bem como redução dos custos à empresa.

Outro aspecto proposto é a definição de caminhões exclusivos para realizar entregas à grandes produtores, visto que este processo é mais rápido, e outros veículos responsáveis pela distribuição aos pequenos consumidores. Salienta-se que este gerenciamento logístico deve levar em consideração a capacidade de cada caminhão e as subdivisões internas existentes, as quais facilitam o transporte de cargas fracionadas, ou seja, mais de um tipo de produto de acordo com a quantidade desejada. Desse modo, como a empresa comercializa dois tipos de óleo diesel, para atender pedidos de clientes localizados em uma mesma região, porém que consomem combustíveis distintos, deve-se observar a estrutura de veículos fracionando a carga.

Para atender aos pedidos emergenciais, recebidos após os caminhões terem saído para efetuar a distribuição de combustível conforme rota pré-estabelecida, sugere-se acompanhamento *on-line* da frota. Assim, por meio de um sistema de rastreamento de veículos via satélite, é possível verificar qual caminhão está mais próximo do cliente que solicitou o pedido e modificar a rota.

**d) Manutenção e prestação de serviços** – recomenda-se a elaboração de estudo do consumo prévio de cada cliente que solicitar sistema de abastecimento por meio de comodato. Este procedimento garantirá que sejam instalados equipamentos com capacidade adequada para atender às necessidades dos clientes, além de reduzir os custos da empresa, visto que quanto maior a capacidade de armazenamento maior o valor de aquisição destes.

Propõem-se que seja implantado um sistema de controle e acompanhamento destas instalações. Assim, será possível identificar quantos equipamentos existem em contrato de comodato e onde estão localizados, possibilitando a realização de programação de manutenção preventiva destes. Com isso, visa-se evitar que os motoristas atrasem a distribuição de combustível em virtude da prestação de serviço de manutenção.

Sugere-se a disponibilização de treinamento em relação ao uso dos relógios de medição instalados nos tanques. Desse modo, é possível verificar o consumo de cada cliente, auxiliando no estudo da demanda, além de conferir se estes estão sendo abastecidos por outra empresa de TRR. Para evitar que mais de um veículo esteja em manutenção no mesmo momento, sugere-se que seja designado um responsável em efetuar a programação referente às manutenções preventivas dos caminhões, não comprometendo, assim, o processo de distribuição.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário econômico exige que as organizações desenvolvam vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Contudo, não basta apenas reagirem às mudanças tecnológicas, demandas de clientes, tendências de mercado ou especulações da concorrência. É preciso voltar a atenção para os aspectos internos, identificando seus pontos fortes e fracos, avaliando principalmente as atividades que compõem sua cadeia de valor.

Neste contexto, verifica-se que as organizações precisam implementar ferramentas administrativas visando garantir sua continuidade, se manterem atuantes no mercado e alcançarem os objetivos a que se propõem. O gerenciamento logístico surge como um instrumento de auxílio à tomada de decisão, pois possui o objetivo de disponibilizar aos gestores parâmetros de avaliação de desempenho dos processos administrativos e operacionais.

Observou-se, no desenvolvimento desta pesquisa, que a logística está inserida em todo o ciclo das atividades inerentes à prestação de serviço e fornecimento de produtos aos clientes, e a falta de gestão dos processos pode comprometer ao atendimento das necessidades destes por parte da empresa. Assim, a logística pode ser utilizada como uma importante ferramenta estratégica para a obtenção da vantagem competitiva, pois por meio da integração e formalização dos procedimentos administrativos e operacionais, adoção de tecnologia da informação, monitoramento de desempenho das atividades, pode-se reduzir custos, eliminar processos que não agregam valor, e conseqüentemente aprimorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como diminuir o preço de venda ao aumentar os resultados.

Durante o desenvolvimento deste estudo foram analisados os procedimentos que compõem as atividades de transportador, revendedor e retalhista (TRR), abrangendo desde a aquisição e o transporte do combustível até distribuição do mesmo ao seu consumidor final. Assim, após descrever os principais processos que compõem a cadeia de valor de uma empresa de TTR, efetuou-se um diagnóstico destes o qual serviu de base para elaboração da proposta de reestruturação e gerenciamento logístico das atividades da organização em estudo, abrangendo: a aquisição e transporte de combustível, armazenamento e controle de estoques, vendas e distribuição e procedimentos de manutenção e prestação de serviços.

Cabe salientar, que neste caso específico não se faz necessária a contratação de pessoas para ocupar os cargos propostos, basta apenas definir claramente cargos e funções, remanejar os funcionários e capacitá-los para o desempenho de tais atividades. Também não será necessário investir em tecnologias, visto que a empresa dispõe de equipamentos de medição de estoque e acompanhamento de frota. Porém, para garantir que esta proposta atinja os resultados almejados, é fundamental o envolvimento tanto dos proprietários e administradores como dos colaboradores neste processo de mudança. Desse modo, convém realizar um trabalho de conscientização juntos aos mesmos, objetivando o alinhar os esforços.

## 6. REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. ANP. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/>>. Acesso em: 29 de abr de 2007.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIQUEREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GASNIER, D. G. **Logística não é só transporte**. Associação Brasileira de Logística – ASLOG, São Paulo, 12 nov 2006, Artigos e Cases. Disponível em: <<http://www.aslog.org.br/artigo.php?id=3>>. Acesso em: 23 nov 2006.
- GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOUVEIA, L. M. B. **Logística e gestão da distribuição**. Licenciatura em Ciências Empresariais. ISLA: Porto, 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- LUNKES, R. J. **Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. Florianópolis: VisualBooks, 2007.
- MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOURA, R. A. **Check sua logística interna**. São Paulo: Imam, 1998.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos sistemas de transportes no Brasil e à logística internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SINDICATO NACIONAL TRR. **Nossa História.** Disponível em: <<http://www.sindtrr.com.br/Default.aspx?tabid=27>>. Acesso em: 21 nov 2006.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES. **Sindicom.** Disponível em: <<http://www.sindicom.com.br/home>>. Acesso em: 24 de maio 2007.