

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NA LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE UMA FRUTICULTURA**

Jailson Ferreira Junior<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A logística de transporte é um setor de grande importância para empresas em geral. No caso de uma fruticultura, onde todo escoamento de produção fica dependente de sua atuação, torna-se fundamental que suas operações obtenham um perfeito funcionamento. O presente artigo foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo de fruticultura. O objetivo é mostrar possíveis alternativas de mudanças que possam ser executadas pela organização com base na fundamentação de autores e conhecidos gestores da área da logística, visando padronizar os processos, melhorar a qualidade das operações através de treinamentos, diminuindo a rotatividade e evidenciando a importância da gestão na logística de transporte. Os principais resultados deste estudo apontam que implementando alguns métodos que possibilitem o recrutamento e seleção mais criteriosos, melhora nas operações de suporte, planejamento de atividades e padronização de serviços a empresa obterá consideráveis acréscimos de qualidade do transporte de sua produção. As metodologias utilizadas neste artigo foram pesquisas de campo, observações *in loco*, entrevista informais e referências bibliográficas.

Palavras-chave: Planejamento. Transporte. Gestão.

## **THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT IN THE TRANSPORT LOGISTICS OF A FRUIT**

---

<sup>1</sup> Acadêmico Jailson Ferreira Junior do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

## **ABSTRACT**

Transport logistics is a very important sector for companies in general. In the case of a fruit crop, where all the production flow depends on its performance, it is essential that its operations obtain a perfect functioning. This article was carried out by means of a case study in a fruit growing company. The objective is to show possible alternatives of changes that can be carried out by the organization based on the rationale of authors and well-known managers in the logistics area, aiming at standardizing processes, improving the quality of operations through training, reducing turnover and highlighting the importance of management in transport logistics. The main results of this study indicate that by implementing some methods that enable more careful recruitment and selection, improving support operations, activity planning and service standardization, the company will obtain considerable increases in the quality of transportation of its production. The methodologies used in this article were field research, on-site observations, informal interviews and bibliographic references.

Key words: Planning. Transport. Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão é fundamental para o bom andamento de qualquer empresa, de acordo com o estudo em questão fatores como planejamento, programação, qualificação de pessoal e investimentos em infraestrutura, contribuem diretamente nas operações de transporte. Desta forma, a presente pesquisa refere-se à importância da gestão na logística de transporte de uma fruticultura.

É possível observar que através de alterações de alguns métodos de gestão e operações se torna possível alcançar melhoras significativas melhorando a qualidade de execução do transporte.

A melhora nas operações da logística de transporte, faz com que se otimize o tempo, reduza os custos, dentre outros benefícios. O estudo em questão poderá auxiliar na resolução dos problemas detectados, com implemento de métodos a serem seguidos baseando-se em sugestões com fundamentações teóricas, além dos conhecimentos adquiridos através deste estudo.

O objetivo geral deste trabalho é melhorar a qualidade do serviço de logística de transporte da organização, haja vista, que é de grande importância para a empresa como um

todo. Os objetivos específicos são identificar maneiras de padronizar as operações, diminuir a rotatividade e melhorar as condições de trabalho, visando agilizar as operações.

As metodologias utilizadas neste trabalho foram: pesquisas bibliográficas, conversas informais com funcionários da empresa, e, conhecimentos adquiridos através de observações *in loco*.

Este estudo realizado na organização, visa proporcionar às operações de logística de transporte e sua gestão, condições favoráveis para que o serviço efetuado seja de qualidade, favorecendo a redução de custos, oferecendo boas condições dos produtos transportados.

O artigo em questão abordará o referencial teórico inicialmente, com os principais autores relacionados ao tema estudado; no capítulo três será apresentado um histórico da empresa onde a pesquisa foi realizada assim como seus principais problemas analisados, e finalmente, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, onde serão abordados os problemas detectados e as suas possíveis sugestões de melhoria para os mesmos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Inicialmente é preciso compreender a importância da logística em uma organização, Caxito (2014, p. 37) descreve que:

Podemos comparar a logística ao lubrificante nas engrenagens de uma máquina, de cuja importância acabamos nos esquecendo, pois, a máquina está lá desenvolvendo o seu trabalho, [...] A logística, assim como o lubrificante, também interrompe qualquer fase ou etapa de seus processos se não a alimentarmos e o mercado percebe isso à medida que demanda e o consumo de bens e serviços aumentam proporcionalmente ao número de habitantes em nosso planeta.

A logística é um campo de ampla abrangência, portanto é necessário saber quais são suas atividades primárias, segundo Grant (2013, p. 15): “A logística é constituída de cinco atividades principais: gerenciamento de transporte, estoque, armazenagem ou estocagem, tecnologia de informação e gerenciamento de produção e operações.”

Por ser um campo de grande amplitude, a logística de transporte deve obter um enfoque considerável, haja vista, a sua importância no seguimento dos processos, Gonçalves (2013, p. 29) destaca que:

A gestão do transporte é um elemento essencial das atividades logísticas e contribui significativamente na redução dos tempos logísticos. A gestão do transporte envolve o transporte próprio ou contrato, o planejamento de veículos e seus roteiros de entrega (roteirização), e a seleção do melhor meio de transporte a ser utilizado.

As atividades se bem planejadas ampliam as possibilidades de êxitos da logística de transporte, se adequar as características do produto e também de sua região de atuação deve ser uma preocupação constante dos gestores, segundo Goulart; Campos (2018, p. 21): “A locomoção dos produtos entre as regiões é feita por meio do transporte. Isso o torna vital para a logística e significa que a infraestrutura de transporte é importante para o crescimento e desenvolvimento.”

Quando o assunto é o escoamento de uma produção ou produto, a gestão deve se encarregar pelo planejamento das operações a serem efetuadas, o autor (a) Campos (2013, p. 1) argumenta que: “O planejamento de transportes tem como objetivo definir medidas ou estratégias para adequar a oferta de transporte com a demanda existente ou futura.”

O gestor da logística de transporte também tem o objetivo de trabalhar os custos operacionais visando reduzi-los, para Vitorino (2015, p. 9): “Um produto cujo custo de fabricação seja \$ 10,00 poderá ter valor agregado, assim que, por exemplo, os custos de embalagem e transporte forem reduzidos, aumentando a margem de lucro de empresa.”

Em busca de maior efetividade do transporte nas operações, a tecnologia poderá ser empregada nas atividades, sendo um aliado importante para o gestor, segundo Bertaglia: (2016, p. 58): “A disponibilidade de ferramentas tecnológicas possibilita que as operações de transporte sejam administradas de uma maneira menos jurássica, propiciando ganhos efetivos no processo.”

A roteirização de viagens pode tornar as operações da logística mais previsíveis e seguras, traçando objetivos e metas a serem seguidos, Cunha (2000, p. 57) destaca que:

A roteirização é o processo para a determinação de um ou mais roteiros ou sequências de paradas a serem cumpridos por veículos de uma frota, tendo por objetivo utilizar um conjunto de pontos geograficamente dispersos, em locais predeterminados, que necessitam de atendimento.

Além da inexistência de métodos como a roteirização dos trajetos, outro ponto que vale ser destacado é a troca frequente de funcionários no departamento, o que afeta constantemente o setor em questão, Dessler (2014, p. 229) pontua que: “Gerenciar a rotatividade voluntária requer identificação e resolução de suas causas. Infelizmente, identificar por que os funcionários se demitem voluntariamente, é mais fácil do que fazer algo sobre isso.”

A análise das causas no que se refere a rotatividade no departamento deve ser apurada, para Chiavenato (1997, p. 91): “[...] as causas para o “Turnover” nas empresas se devem a fenômenos internos e externos à organização.”

De acordo com o estudo desenvolvido, ficou em evidência a importância de uma boa gestão de logística de transporte, a implementação de padrões a serem seguidos também ficou

em destaque, assim como necessidade se obter confiança nas operações efetuadas e a valorização da equipe de trabalho, essa série de melhorias nos seguimentos de operação, técnica e pessoal, juntamente com a gestão dos departamentos integrados, são fundamentais para que a logística possua planejamentos operacionais que busquem visar a maior efetividade nas atividades logísticas.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A organização em questão é uma empresa do ramo fruticultor, sua matriz está localizada no bairro Ferrovia na cidade de Lages – SC, a Fruticultura Malke LTDA está no mercado desde 1979.

A empresa em estudo atua no setor de fruticultura com produção, processamento, armazenagem, venda e distribuição de maçãs totalmente independente.

Seu principal produto é a maçã, sendo as principais das variedades Gala e Fuji, além de produzir outras variedades em menor escalas e também outros tipos de fruta como: kiwi, caqui, pera, entre outras.

A Fruticultura Malke também possui outra empresa/filial a Agropecuária Romari esta atua na produção de grãos, presente no mercado desde 2011, sua matriz é situada na mesma localização da Fruticultura Malke.

A empresa Agropecuária Romari atua no ramo com a produção de milho e soja além de ter armazenagem, classificação, venda e distribuição, totalmente independente. Ambas as empresas são propriedades de um único dono, que é responsável juntamente com sua família pela direção da empresa.

A Fruticultura Malke possui além de sua matriz, sete filias denominadas como pomares e localizadas nas cidades de Lages, Painei, São Joaquim, Correia Pinto em Santa Catarina, e em Bom Jesus e São José dos Ausentes no Rio Grande do Sul. A Agropecuária Romari possui além de sua matriz quatro filiais, localizadas em Lages, Correia Pinto, Capão Alto e Bom Retiro. Juntas empregam em torno de 400 funcionários fixos, entretanto, no período de colheita ultrapassa o número de 1000 colaboradores.

Seus produtos são comercializados para grande parte dos estados brasileiros, além de atuar no mercado externo.

A empresa possui clientes tanto dentro de cidade de Lages e região como Supermercados Martendal, Cooperativa Dom Fruto, Supermercado Ludvig, entre outros, e também nos outros estados do Brasil. Sendo seus principais clientes: Vieira Tannus Comércio

de Frutas, Agro Comercial Bauruense, Perboni Agronegócios, Silvestrin Frutas, Afg Brasil Grãos, Marubeni Grãos Brasil I, Bunge, grupo Zaffari Supermercados, entre outros.

Os principais fornecedores da empresa são: Bayer, Bragagnolo, Primo Tedesco, Mineração Rio do Ouro, Nova Serrana, Segalas, Bordin comércios de ovos, entre outros.

A organização é responsável por toda a produção, classificação, processamento, armazenagem, vendas e distribuição. Possui sua própria frota de caminhões que atua no transporte e escoamento de sua produção desde a colheita nos pomares e fazendas até a entrega ao cliente final.

Mediante as observações realização *in loco*, verificou-se que a organização apresentava algumas falhas do setor de Logística de Transporte e da sua gestão. Através das indicações abaixo é possível detectar alguns fatores determinantes que precisam ser melhorados:

- **Gestão:** a empresa não possui métodos ou padrões que sejam auxiliares, que sirva como modelo a ser executado. A padronização é inerte nas operações da logística de transporte.

- **Planejamento:** não existe uma programação preliminar de viagens, ou cargas a serem transportadas, essas informações e atitudes são tomadas sempre com caráter de urgência, o que expõe a fragilidade do departamento.

- **Operacional:** os motoristas que são os principais elementos do setor se tornam reféns dos operadores, carregadores e mecânicos, pois sofrem com atrasos de carregamento e descarga, falta de manutenção dos veículos e estradas em estado precários, esses tópicos interferem diretamente na execução do transporte.

- **Gestão de pessoas:** a rotatividade de funcionários, a falta de treinamento, a carga horária muito extensa, e desvalorização dos cargos são os maiores empecilhos da logística na empresa em questão, prejudicando diretamente na operação do transporte.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

O estudo em questão aborda a logística de transporte Fruticultura Malke, e uma de suas maiores carências é a inexistência de padronização nas operações, algo amplamente prejudicial por se tratar de um setor com grande número de funcionários, segundo autores Barros e Bonafini (2015, p. 74) destacam que: “Assim, padronização em uma empresa significa o registro dos procedimentos-padrão, e também se certificar de que estes sejam efetivamente seguidos. Tal

conduta minimizará as chances de erro e manterá os resultados dentro da normalidade esperada.”

A falta de padrões a serem seguidos pela Malke afeta diretamente na qualidade dos processos em questão, portanto a criação de padronização de atividades servirá como auxiliador para a execução de atividades, além de facilitar aos novos colaboradores na adaptação nas rotinas da logística de transporte na empresa, otimizando o tempo aplicado a estas questões.

Uma boa administração é composta por vários fatores, dentre eles, o planejamento é primordial para o seu sucesso, na empresa em análise, nota-se, que a logística de transporte não possui metas e objetivos a serem seguidos diariamente, Gouvêa; Campos (2013, p. 33) pontuam que: “[...] planejamento de transportes envolve a definição dos objetivos, do prazo para implementação e da duração do plano. Deve se basear numa visão sistêmica que englobe o desenvolvimento e as características da região de estudo [...]”

Desenvolver os objetivos a serem traçados diariamente ou semanalmente poderá influenciar de forma positiva nas atividades do setor na Malke, servindo como parâmetro de produção, portanto, aplicando o planejamento nas operações se torna possível também obter previsões concretas, sendo, na área de força de trabalho a ser aplicada como nos custos empregados ao executar processos logísticos.

Obter infraestrutura adequada, se faz necessário na Malke para que tudo transcorra da forma esperada, a qualidade de trabalho deve ser oferecida aos colaboradores do transporte, afim de que possam desempenhar da melhor forma possível suas funções as quais são delegados, Chopra; Meindl (2011, p. 375) argumentam que: “É muito importante que a infraestrutura seja administrada de modo que haja dinheiro para a manutenção e investimento em mais capacidade, conforme o necessário [...] que vão para a melhoria da infraestrutura de transporte.”

Investir em qualidade de trabalho da logística de transporte proporcionará melhores resultados futuros para a Malke, pois trata-se de bens de serviço com alto valor investido, portanto devem ser frequentemente revisados, para evitar prejuízos, ocasionados por quebras, e falta de manutenção.

Com a grande rotatividade constatada na empresa em estudo, existem grandes dificuldade em manter um bom nível de mão de obra para o setor de logística. Uma política de recrutamento mais criteriosa e seletiva será uma ferramenta pertinente para essa situação segundo Chiavenato (2009. p. 122): “A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre

os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes, visando manter ou aumentar o desempenho do pessoal.”

Com redução de rotatividade de pessoal todas as sugestões de melhorias anteriormente citadas neste artigo formariam um conjunto de ações muito interessantes pois basicamente estão umas ligadas as outras.

No artigo desenvolvido percebe-se que organização possui deficiências consideráveis do departamento estudado. A criação de padrões a serem seguidos poderá ser de grande utilidade para o futuro da empresa, aliado juntamente com o planejamento estratégico que direcionará ao alcance dos objetivos dará a empresa uma nova forma de operar o transporte. É necessário que o investimento na infraestrutura seja aplicado de forma cirúrgica nos pontos mais carentes do setor, assim como a capacitação e valorização dos seus colaboradores seja também iniciada. Partindo deste princípio de mudança, a logística de transporte poderá juntamente com sua gestão alcançar melhores resultados.

## **5 CONCLUSÃO**

Este artigo abordou a gestão de logística de transporte em uma fruticultura, o qual é um setor fundamental para a empresa em questão, no intuito que os processos possam ser melhorados através de capacitação de funcionários, redução de rotatividade, roteirização e programação de viagens, além de agilizar as operações como um todo.

Detectou-se que existia diversas deficiências na empresa estudada, dentre elas pode-se destacar a inexistências de padronizações e roteirizações prejudicando o planejamento, assim como a parte operacional dos processos, a rotatividade de funcionários e desvalorização dos mesmos, ficando visível a necessidade de implantar novos métodos e normas afim de sanar essas carências.

Conclui-se que organização em estudo necessita focar mais na gestão da logística de transporte, podendo utilizar métodos e ferramentas que melhorem a qualidade dos serviços de transporte, sendo importante salientar sua grande participação na produção da empresa.

O presente estudo proporcionou um vasto conhecimento da área de logística de transporte da empresa em questão, foi possível avaliar problemas que até então não eram destacados, assim como sugerir alternativas para saná-los, compreendendo as possibilidades e contribuindo para o melhor andamento da organização estudada.

## **REFERÊNCIAS**



BARROS, E.; BONAFINI, F. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22126/pdf/0?code=mU6GFcq1xQ5heCaygd0+FGZrRjtNbZ1F0IOLjN9RS44QlIFZFSjYqkxRT/8aqBIKdciT45PA+Slp+ybOTAi3CQ==>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604578>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

CAMPOS, V. B. G. **Planejamento de transportes: conceitos e modelos**. Rio de Janeiro: Interciência, 2013. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/49838/pdf/0>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

CAXITO, F. (Coord.). **Logística: um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:581027>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1624/epub/0?code=Lkg4oJFAmb606Kj3cKV41yNg6JBMWaUhrmjHF4NO45FzQ0f4IPZwqGy7TGVr7O1WxQC69nS0R0uzTl0hyX/KOA==>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

CHOPRA, S. MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2374/pdf/0?code=V9aFenFuMuMzLUkrvhFZ/aPvGsh6LfVmpJioE4zp2jqpEvPzHzzpbAc0CfcoielDwfYyUf+FavvAALVUzDP9hg==>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

CUNHA, C. B. **Aspectos práticos da aplicação de modelos de roteirização de veículos a problemas reais: transportes**. São Paulo: Anpet, 2000.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22442/pdf/0?code=WzPOp1sM8V4rb5yDcWBSNof4LNw/Ni7TF9bbC45HTV8aE9bDXxORXaT2PwsSePzpdGqe4LBvi0gZUSDMNeiKuw==>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

GONÇALVES, P. **Logística e cadeia de suprimentos: o essencial**. Barueri: Manole, 2013. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35851/epub/0>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

GOULART, V. D. C.; CAMPOS, A. **Logística de transporte**. São Paulo: Érica, 2018.

GRANT, D. B. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

VITORINO, C. M. **Gestão de transporte e tráfego**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35523/pdf/0>>. Acesso em: 30 mar. 2020.