

## ARTIGO ORIGINAL

BARROS, Paulo Henrique Nunes De <sup>[1]</sup>, FONSECA, Josefa Sônia Pereira da <sup>[2]</sup>

BARROS, Paulo Henrique Nunes De. FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. Como Obter Redução De Custos Através Da Armazenagem E Distribuição: Um Enfoque Logístico. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 09, pp. 110-141. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/enfoque-logistico>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/enfoque-logistico

## Contents

- RESUMO
- INTRODUÇÃO
- CAPÍTULO I – LOGÍSTICA
- LOGÍSTICA EMPRESARIAL
- LOGÍSTICA NA PRÁTICA
- CAPÍTULO II – GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (CS)
- CAPÍTULO III – REDUÇÃO DE CUSTOS NA CS
- CAPÍTULO IV – PESQUISA
- CASO UPS
- RESULTADOS
- CONCLUSÃO
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- APÊNDICE – REFERÊNCIA DE NOTA DE RODAPÉ

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo revelar a possibilidade de redução de custos das empresas com a interferência no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, especificamente na Armazenagem e Distribuição, através da apresentação minuciosa do tema redução de custos e estudo de caso dos resultados obtidos pela empresa UPS, escolhida por ser a maior

empresa na área de logística. O estudo busca responder à questão de que maneira obtemos redução de custos através da Armazenagem e Distribuição, sob o prisma da Logística. Para isso, será apresentada a perspectiva da logística na Administração de empresas, esclarecendo os conceitos de gerenciamento e visão da cadeia de suprimentos, de transporte e armazenagem, de coleta e distribuição de produtos, aliando ao estudo de caso proposto os conceitos de relevância na área de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (CS). Como resultado, descobrimos que é possível obter redução de custos pelo gerenciamento racional de CS, relevando a importância da Logística, suas ferramentas e sua história, mostrando os métodos utilizados pela UPS em sua gestão da CS, para alcançar níveis internacionais de excelência na área, e resultados acima do esperado, tendo especial atenção a cada uma das etapas do gerenciamento: Armazenagem e Distribuição de produtos. O trabalho conclui que, as empresas que pretendem estabelecer-se no complexo ramo da logística devem, não somente compreender todos os elos da cadeia de suprimentos, tendo como valor o comprometimento com o resultado de qualidade, mas também um eficiente Gerenciamento da Armazenagem e Distribuição, com a utilização das modernas ferramentas de integração como é o caso dos sistemas de ERP, visando sua real inserção no mercado internacional que possui inúmeros atrativos. Para obtermos sucesso na redução de custos da Cadeia de Suprimentos, é imprescindível um modelo de negócios baseado na resposta com a sofisticação financeira exigida pelas melhores práticas, um total gerenciamento e visão do ciclo da cadeia de suprimentos obtendo maior agilidade e eficácia.

**Palavras – Chave:** Logística, Cadeia de Suprimentos, Redução de custos, Armazenagem, Distribuição.

### INTRODUÇÃO

O questionamento “de que maneira obter redução de custos através da Armazenagem e Distribuição, sob o prisma da Logística?” leva à necessidade de conceituar alguns termos, da área de administração de empresas, como por exemplo logística, que será tratado no primeiro Capítulo deste trabalho.

Considerando a importância do conhecimento das ferramentas de administração, especialmente a Logística, que abarca parte impactante do negócio das empresas, o trabalho

em seu conjunto busca demonstrar a maneira pela qual é possível obter redução de custos através da armazenagem e distribuição. No Capítulo I explicaremos os conceitos de logística e sua história.

No decorrer da conceituação, pretende-se descobrir de que maneira é possível obter redução de custos pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos, pela Armazenagem e Distribuição de produtos, com o substrato da teoria da Logística Empresarial, sendo essa matéria vista em detalhe no Capítulo II, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (CS).

No Capítulo III será tratada amiúde a redução de custos na Cadeia de Suprimentos, informando do modelo de negócios baseado na resposta, da sofisticação financeira gerada pelas melhores práticas e do ciclo de maior agilidade e eficácia.

No Capítulo IV explicitaremos o estudo de caso de sucesso selecionado que é a empresa *United Parcel Service of America* (UPS). A empresa UPS foi escolhida para estudo de caso, por ser considerada a maior empresa do mundo na área de logística. Foi escolhida, também, por realizar distribuição de encomendas ao redor do mundo, chamadas de entregas expressas, sendo líder mundial na categoria de serviços da Cadeia de Suprimentos.

A UPS em parceria com sua subsidiária *Supply Chain Solutions*, empresa criada pela própria UPS, que tem alcançado níveis internacionais de excelência na área. O estudo proposto é de natureza aplicada, via pesquisa documental e Estudo de Caso.

O estudo será feito com base nos elementos divulgados e localizados na internet acerca da UPS (*United Parcel Service*), com uma revisão teórica sobre Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e técnicas de redução de custos, analisando os resultados obtidos pela UPS.

A metodologia está calcada em Vieira:

A coleta de dados será feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados. O foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicitar a configuração atual do fenômeno. (VIEIRA, 2004, p. 21)

Finalmente, apresentaremos os resultados e a resposta à indagação se é possível a redução de custos através do Gerenciamento da Armazenagem e Distribuição sob o enfoque Logístico.

### CAPÍTULO I – LOGÍSTICA

A Logística é um ramo da administração que tem seu nascimento e crescimento *pari passu* com a arte da guerra, tendo evoluído desde os primórdios da humanidade em função da necessidade de organização e manutenção dos soldados nas batalhas, e, constituindo hoje na área militar, a diferença entre ganhar ou perder. Trata eminentemente do planejamento e operacionalização das estratégias de manutenção da guerra visando à vitória.

Ampliando para a Administração de Empresas, a Logística é aplicada como o planejamento e realização da coleta, do armazenamento e da distribuição de produtos, constituindo parte vital da garantia da sustentabilidade das empresas, podendo torná-la rentável dependendo do manejo do seu sistema logístico.

A logística na administração de empresas engloba os conceitos de gerenciamento e visão da cadeia que tem como elementos o transporte, a armazenagem, a coleta e a distribuição de produtos, envolvendo uma intrincada cadeia produtiva e importante fatia da atividade econômica. Aliaremos ao estudo de caso proposto os conceitos reunidos pelo teórico Ballou (2004), que possui relevância na área de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

Ballou informa que de acordo com o Fundo Monetário Internacional os custos da área de logística representam aproximadamente 12% do Produto Interno Bruto mundial! (BALLOU, 2004, p. 33)

Em razão do explicitado acima nos propomos a evidenciar a importância de uma logística efetiva e com custos mínimo, considerando qualidade do serviço que é diretamente proporcional a redução de retrabalho ou perda de clientes entre outras consequências.

O peso da empresa UPS no mercado mundial justifica a escolhida para estudo de caso, tendo em vista sua inserção que conta com a entrega de 15,5 milhões de pacotes e documentos diariamente, um transporte aéreo e terrestre, com presença em todo o globo e uma receita

que contabilizou em 2008 mais de U\$ 51 bilhões, equivalente à 3,9 bilhões de pacotes e documentos, com aproximadamente 415.000 funcionários no mundo.

A Logística surge da necessidade de organizar de maneira racional a área bélica, conforme explica Ballou:

Antes de 1950, a logística foi pensada em termos militares. Tinha a ver com a aquisição, manutenção e transporte de instalações militares, material e pessoal. Embora alguns autores antes deste tempo comecem a falar sobre a troca de um custo para o outro, como os custos de transporte com os custos de inventário, e discutiram os benefícios para a empresa de conseguir os bens certos no lugar certo, na hora certa. [...] A distribuição física começa a emergir como um espaço de estudo e prática, que é a coordenação de mais de uma atividade física associada com fornecimento do produto ao mercado. LaLonde e Dawson (LaLonde e Dawson, 1969) rastrearam a história inicial. e [...] Fred Clark 1922 identificaram a natureza da distribuição física e mostraram como era diferente a partir da demanda de criação de natureza de marketing. Marketing como disciplina foi criando interesse neste momento e estudiosos que incluem a distribuição como uma atividade primária no mix de marketing, no entanto, a distribuição parece ser definida mais em termos de atividades de operação do que os canais de distribuição física. Paul Converse (Converse, 1954), um professor de marketing, disse em 1954 que as empresas estavam prestando muito mais atenção para a compra e venda do que a distribuição física. (BALLOU, 2006, p. 1)

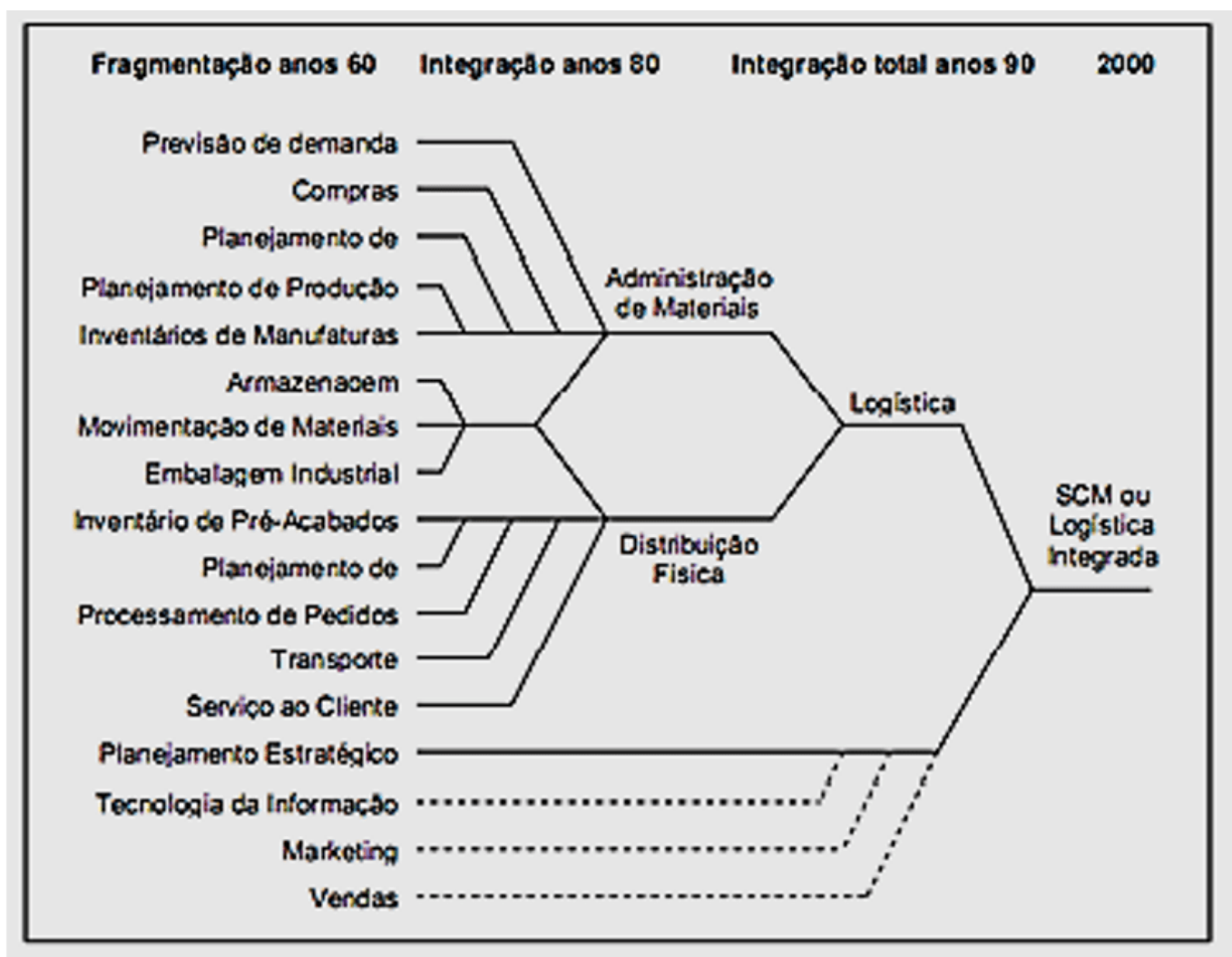
Dessa necessidade de organização racional evoluiu a ciência Logística. Essa evolução deu-se, de acordo com Ballou:

O estudo e a prática da distribuição física e logística surgiu na década de 1960 e 1970. [...]o custo de logística nos EUA representaram 15 por cento do produto nacional bruto (Heskett et al., 1973). [...] Por exemplo, no Reino Unido, eram 16 por cento das vendas (Murphy, 1972), no Japão, eles eram 26,5 por cento das vendas (Kobayashi, 1973), na Austrália, eles eram 14,1 por cento das vendas (Stephenson, 1975), e em 1991 na China, eram 24 por cento do PIB (Wang, 2006). [...] O reconhecimento destes custos elevados levou [Drucker] a declarar a

distribuição física como uma das “mais tristemente negligenciadas, as áreas mais promissoras de negócios americano (DRUCKER, 1962). (BALLOU, 2006, P. 1)

Aproveitando o retrospecto localizado na tese de Rondado (2007), ilustramos a evolução da Logística:

Figura 1 – Evolução Do Sistema De Logística



Fonte: Rondado (2007, p. 30)

### LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Logística Empresarial é uma área nova concernente ao “estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção” (BALLOU, 2004, p. 26), conforme registra Ballou:

[...] atividades logísticas foram durante muitos anos exercidas pelos indivíduos. As empresas também estiveram permanentemente envolvidas em atividades de movimentação-armazenagem (transporte-estoque). A novidade então deriva do conceito da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, em substituição à prática histórica de administrá-las separadamente, e do conceito de que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidos e o aumento das vendas. (BALLOU, 2004, p. 26)

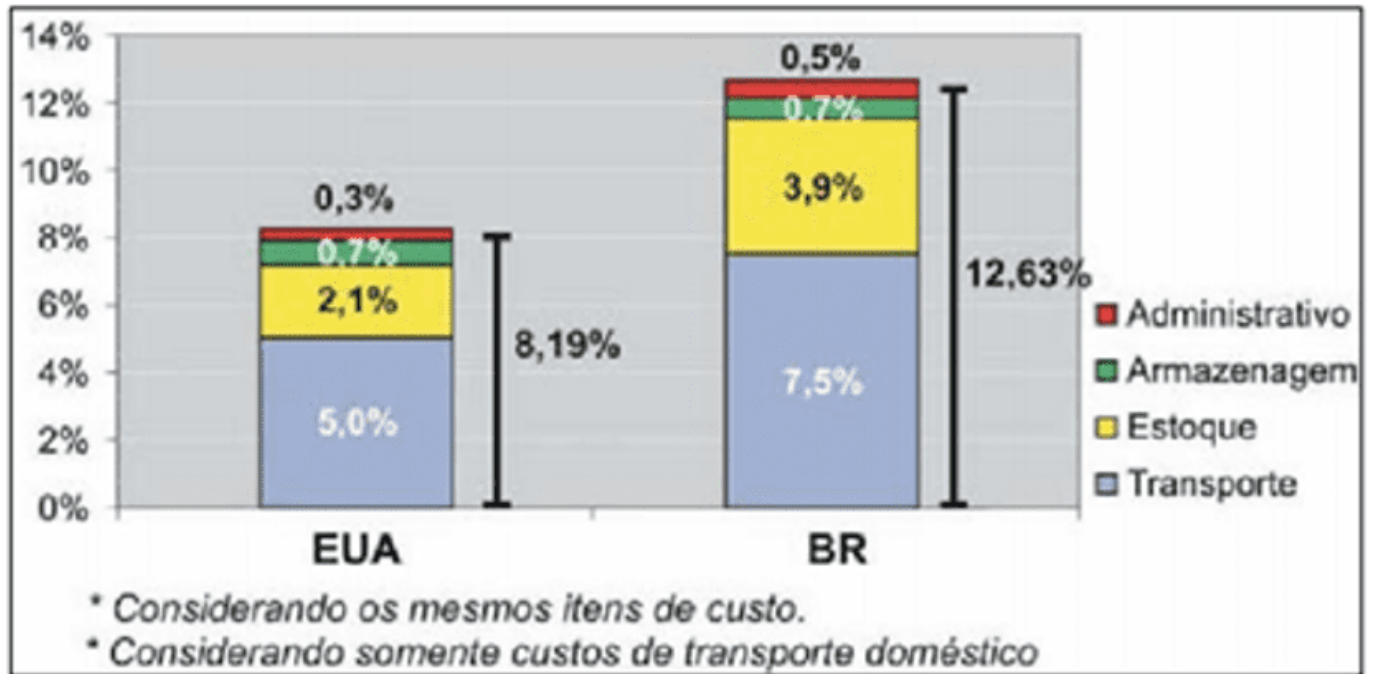
A Logística Empresarial confere valor para os clientes e para fornecedores, também para todos que tem interesse na empresa. Manifesto em tempo e espaço, ou lugar. Ballou diz que “produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar)” (BALLOU, 2004, p. 23), sendo parte estratégica conforme assevera Ballou:

Quando a administração reconhece que a logística/CS afeta uma significativa parcela dos custos da empresa e que o resultado das decisões tomadas quanto aos procedimentos da cadeia de suprimentos proporciona diferentes níveis de serviços ao cliente, atinge uma condição de penetrar de maneira eficaz em novos mercados, de aumentar sua fatia no mercado e de aumentar os lucros. (BALLOU, 2004, p. 36)

Prova disso está no Gráfico abaixo, em que compara o custo de logística no Brasil com o dos EUA, sendo que o Brasil tem custo maior:

Figura 2 – Cadeia de suprimentos

## Como Obter Redução De Custos Através Da Armazenagem E Distribuição: Um Enfoque Logístico



Fonte: Lima apud Rondado (2007, p. 30)

Verificando os custos logísticos nos EUA cabe apresentar tabela contida em Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 46):

Tabela 1 – Cadeia de suprimentos



**Tabela 1** Custos logísticos dos EUA, 1980 – 2000 (\$ bilhões exceto PIB)

Ano	PIB nominal (\$ trilhões)	Valor total dos inventários	Percentual da taxa de manutenção do inventário	Custo de manutenção do inventário	Custos de transporte	Custos administrativos	Total dos custos logísticos nos EUA	Custos logísticos (% do PIB)
1980	\$2,80	692	31,8	220	214	17	451	16,1
1981	3,13	747	34,7	259	228	19	506	16,2
1982	3,26	760	30,8	234	222	18	474	14,5
1983	3,54	758	27,9	211	243	18	472	13,3
1984	3,93	826	29,1	240	268	20	528	13,4
1985	4,21	847	26,8	227	274	20	521	12,4
1986	4,45	843	25,7	217	281	20	518	11,6
1987	4,74	875	25,7	225	294	21	540	11,4
1988	5,11	944	26,6	251	313	23	587	11,5
1989	5,44	1005	28,1	282	329	24	635	11,7
1990	5,80	1041	27,2	283	351	25	659	11,4
1991	5,99	1030	24,9	256	355	24	635	10,6
1992	6,32	1043	22,7	237	375	24	636	10,1
1993	6,64	1076	22,2	239	396	25	660	9,9
1994	7,05	1127	23,5	265	420	27	712	10,1
1995	7,40	1211	24,9	302	441	30	773	10,4
1996	7,81	1240	24,4	303	467	31	801	10,3
1997	8,32	1280	24,5	314	503	33	850	10,2
1998	8,79	1323	24,4	323	529	34	886	10,1
1999	9,30	1379	24,1	332	554	35	921	9,9
2000	9,96	1485	25,4	377	590	39	1006	10,1

Fonte: Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 46)

## LOGÍSTICA NA PRÁTICA

Uma explicação bastante didática de Costa resume as possibilidades de realizar a Logística:

Para coletar, armazenar e distribuir mercadorias, uma empresa de transporte pode utilizar instalações próprias, contratar serviços de terceiros, fazer parcerias operacionais com outras empresas de transporte ou combinar todas estas alternativas. Para avaliar as alternativas quanto à adequação aos objetivos de assegurar rentabilidade econômica para a empresa e qualidade dos serviços prestados aos clientes, devem ser consideradas no mínimo quatro variáveis: nível da qualidade dos serviços que se pretende prestar, localização das unidades

operacionais (UOs), rotas de transporte e volumes de carga movimentados numa UO e entre UOs. Estas variáveis são interdependentes, razão por que a avaliação das alternativas é um problema complexo. (COSTA et al, 2008, p. 1)

Nível de qualidade, localização das unidades, rotas e volume de cargas são variáveis interdependentes e importantes na realização com eficácia, eficiência e efetividade da Armazenagem e Distribuição. Nesse sentido Ballou informa:

No retrospecto da investigação, que desempenham um papel crucial na definição das bases para a distribuição física foi um estudo realizado por Lewis et al. (Lewis et al., 1956). Este estudo para a indústria aérea pesquisou como ele poderia competir melhor em transportar mercadorias quando os custos foram significativamente maiores do que outras formas de transporte. O estudo apontou que é necessário para exibição de navegação de uma perspectiva de custo total e não de apenas um custo de um transporte. Isto é, embora os custos do frete aéreo podem ser elevados, de carga aérea, mais rápido e fiável, o serviço pode levar a menores custos das existências em ambas as extremidades da distribuição. (BALLOU, 2006, p. 1)

O mercado da Logística terceirizada em 2000 era estimado em torno de 56,4 bilhões de dólares (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 29).

A Logística resumidamente pode ser apresentada de acordo com Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 40-41):

A logística é o processo que interliga as cadeias de suprimentos em operações integradas. O custo de desempenho da logística é uma despesa relevante em quase todos os empreendimentos. O serviço logístico é medido em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviços. (BALLOU, 2006, p. 1)

## CAPÍTULO II – GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (CS)

Importante conceituar ‘cadeia de suprimentos’, para isso utilizamos os ensinamentos de Ballou que diz que cadeia de suprimentos:

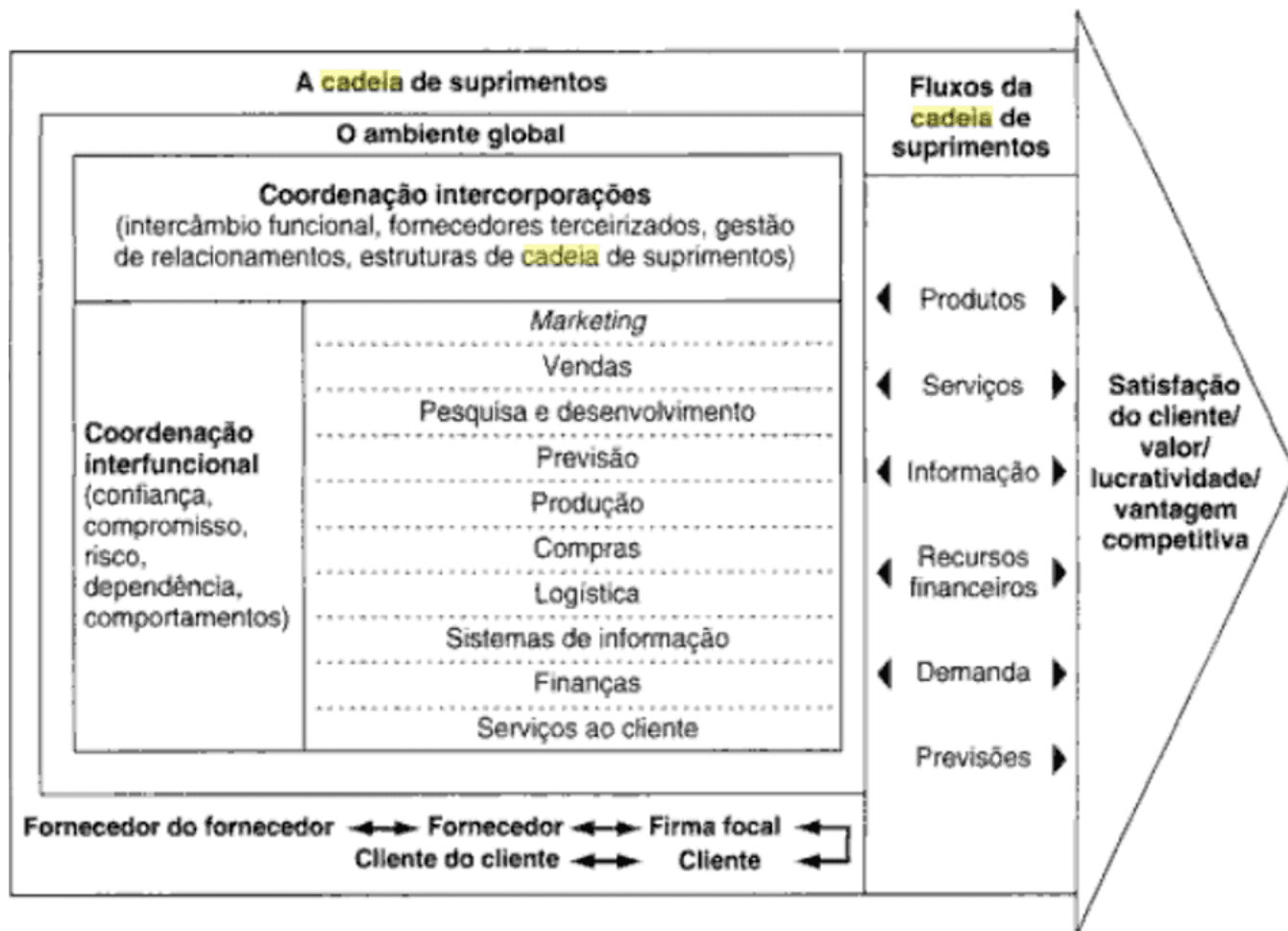
é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados aos quais se agrega valor ao consumidor (BALLOU, 2004, p. 29)

Conjunto de atividades funcionais e que se repetem demonstra a necessidade de estabelecimento do padrão. Ainda, de acordo com Ballou a Logística é uma parte do “processo da cadeia de suprimentos, e não do processo inteiro” (2004, p. 27). Dessa maneira cabe definir o processo da cadeia de suprimentos, também denominada de gerenciamento da cadeia de suprimentos:

Gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS, ou SCM, do inglês *supply chain management*) é um termo surgido mais recentemente e que capta a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa. O gerenciamento da cadeia de suprimentos destaca as interações logísticas que ocorrem entre as funções de *marketing*, logística e produção no âmbito de uma empresa, e dessas mesmas interações entre as empresas legalmente separadas no âmbito do canal de fluxo de produtos. Oportunidades para a melhoria dos custos ou serviços aos consumidores são concretizadas mediante coordenação e colaboração entre os integrantes desse canal nos pontos em que algumas atividades essenciais da cadeia de suprimentos podem não estar sob o controle direto dos especialistas em logística. (BALLOU, 2004, p. 27)

A seguir esquema da cadeia de suprimentos aplicável a qualquer organização:

Figura 3 – Cadeia de suprimentos



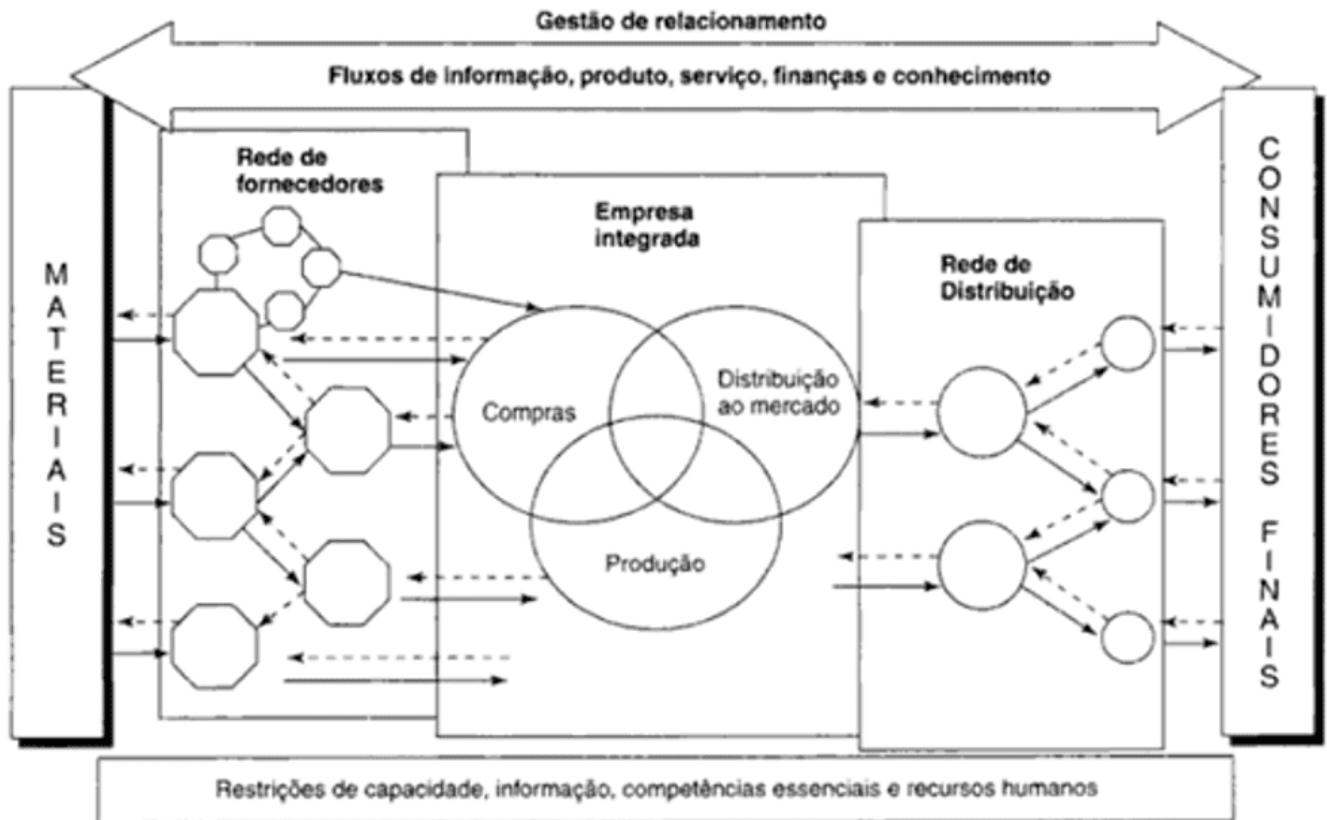
Fonte: Mentzer et al apud Ballou (2004, p. 27)

### CAPÍTULO III - REDUÇÃO DE CUSTOS NA CS

O modelo geral da cadeia de suprimentos localizado em Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 23), prevê o deslocamento de arranjos tradicionais de negócios independentes para uma coordenação gerencial, “a fim de aumentar o impacto no mercado, a eficiência total, melhoramentos contínuos e competitividade”. De acordo com os autores a ideia é simples, conforme explicitam na figura abaixo:

Figura 4 - Cadeia de suprimentos esquema simplificado

## Como Obter Redução De Custos Através Da Armazenagem E Distribuição: Um Enfoque Logístico



Fonte: Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 23).

Na cadeia de suprimentos há um elemento que faz a diferença que é a Tecnologia da informação. Para Bowersox; Closs E Cooper (2002):

O mais importante elemento que possibilita a gestão da cadeia de suprimentos é a tecnologia da informação. Além disso, o rápido aparecimento de arranjos da cadeia de suprimentos é conduzido por quatro forças relacionadas: (1) gestão integrada; (2) capacidade de resposta; (3) sofisticação financeira; (4) globalização. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 24)

Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 27) apresentam importantes paradigmas no gerenciamento da cadeia de suprimentos:

- Paradigma do compartilhamento de informações – relacionado à cooperação no compartilhamento de informações. É um trabalho coletivo;
- Paradigma da especialização de processo – eliminação de tarefas não produtivas, projetando todos os processos da cadeia de suprimentos de modo a identificar as responsabilidades e financiamento.

Os benefícios da gestão integrada, conforme Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 30), revolucionaram a cadeia de suprimentos, sendo que o modelo de negócios com base na resposta apresenta ganho em relação ao *timing*:

O modelo de negócios baseado na resposta procura reduzir ou eliminar a confiança na previsão com o planejamento conjunto e com a troca rápida de informações entre os participantes na cadeia de suprimentos. Exemplificando, os administradores podem compartilhar informações para aperfeiçoar a precisão de previsão ou até para eliminar as previsões em um esforço de reduzir a disposição antecipada de inventário. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 30)

No modelo de negócios com base na resposta o ciclo obedece à venda, seguida da compra de componentes e materiais, da produção, da entrega. Nesse sentido é realmente simples (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 30).

Os benefícios financeiros do modelo com base na resposta são incontestáveis. “Uma entrega direta e rápida representa menos inventário e menor necessidade de recursos de distribuição”. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 34).

Os aspectos que dão a sofisticação financeira ao modelo são a “conversão de dinheiro em dinheiro (*cash to cash*), minimização do tempo de permanência e o giro de caixa” (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 34).

Entretanto há uma preocupação antitruste relativamente à possibilidade de “colaboração comercial entre grandes corporações [que] poderia servir como desvantagem aos consumidores e a outras organizações comerciais menos poderosas”. Outra preocupação está relacionada com valor ao consumidor. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 40-41).

A importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos em termos financeiros, de acordo com Ribeiro; Coscarelli; Ladeira (2008, p. 5)

O valor criado pela redução do custo de financiamento das mercadorias ao longo da cadeia de suprimentos é considerado mais representativo do que qualquer redução dos custos envolvidos no seu transporte ou armazenamento. Na acepção de Lugli (2006), por meio da SCF as companhias poderiam, inteligentemente, obter essa vantagem estratégica com o gerenciamento de seus fluxos de caixa em benefício de seus fornecedores, e não em prejuízo dos mesmos. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, p. 5)

Para controle e movimentação faz-se necessário um bom sistema de informações logísticas, eis que o mesmo funciona como “elos que ligam as atividades logísticas em um processo integrado, combinando hardware e software para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas”, tendo em vista que as operações ocorrem dentro e ao longo da cadeia de suprimentos, sendo que utilização de hardware inclui computadores, dispositivos para armazenagem de dados, instrumentos de entrada e saída, impressoras de código de barras, leitores óticos, GPS entre outros, somados aos softwares que incluem sistemas e aplicativos ou programas usados na logística. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

Os sistemas de informações logísticas possuem quatro diferentes níveis funcionais: sistema transacional, controle gerencial, apoio à decisão e planejamento estratégico. O formato piramidal apresentado na figura 1 sugere que a implementação de um sistema transacional robusto é a base que sustenta o aprimoramento dos outros três níveis. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

O sistema de informação é a base para atividades de planejamento e coordenação da logística, chamado de sistema transacional, as informações do sistema são disponibilizadas para outras áreas, como marketing, finanças etc. “Um sistema transacional é caracterizado por regras formalizadas, comunicações interfuncionais, grande volume de transações e um foco operacional nas atividades cotidianas”. (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

A ênfase de eficiência do sistema de informações está relacionada à combinação de processos estruturados e grande volume de transações. Dessa forma ocorre o processo transacional que é o coração da logística: o ciclo do pedido. Todas as atividades e eventos relacionadas ao ciclo devem ser processadas: “entrada de pedidos, checagem de crédito, alocação de estoque, emissão de notas, expedição, transporte e chegada do produto ao



cliente". (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

As informações a respeito de todos os eventos do ciclo devem estar prontamente disponíveis, considerando que o status do pedido é um ponto fundamental para a qualidade do serviço ao cliente. Se ocorre falta de integração entre as operações logísticas incidirá num problema "comumente encontrado em sistemas transacionais que não estão sob um sistema de gestão integrada" [...] podendo ocorrer de três maneiras: "Entre atividades logísticas executadas dentro da empresa; Entre instalações da empresa; Entre a empresa e outras pertencentes à cadeia de suprimentos ou prestadores de serviços logísticos". Para medir os indicadores são usados dados financeiros, de produtividade, qualidade e serviços (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

Os sistemas são a base do sucesso das operações logísticas, conforme Nazário (2008):

É a base para as operações logísticas e fonte para atividades de planejamento e coordenação. Através de um sistema transacional, informações logísticas são compartilhadas com outras áreas da empresa, tais como: marketing, finanças, entre outras. Um sistema transacional é caracterizado por regras formalizadas, comunicações interfuncionais, grande volume de transações e um foco operacional nas atividades cotidianas. A combinação de processos estruturados e grande volume de transações aumenta a ênfase na eficiência do sistema de informações. A partir dele, ocorre o principal processo transacional logístico: o ciclo do pedido. Com isso, todas as atividades e eventos pertencentes a este ciclo devem ser processados: entrada de pedidos, checagem de crédito, alocação de estoque, emissão de notas, expedição, transporte e chegada do produto ao cliente. Informações sobre tais atividades/eventos, devem estar prontamente disponíveis, visto que o status do pedido é uma questão cada vez mais necessária para um bom serviço ao cliente. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

A integração entre operações logísticas é necessária e a não existência dela acarreta num problema comumente encontrado em sistemas transacionais e que pode ocorrer em três instâncias: "Entre atividades logísticas executadas dentro da empresa; Entre instalações da empresa; Entre a empresa e outras pertencentes à cadeia de suprimentos ou prestadores de serviços logísticos". Este nível permite com que se utilize as informações disponíveis no



sistema transacional para o gerenciamento das atividades logísticas. A mensuração de desempenho inclui indicadores: financeiros, de produtividade, de qualidade e de serviço ao cliente. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

No planejamento estratégico as informações são, de acordo, com Nazário

sustentáculos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da estratégia logística. Com frequência, as decisões tomadas são extensões do nível de apoio à decisão, embora sejam mais abstratas, menos estruturadas e com foco no longo prazo. Como exemplo, podemos citar as decisões baseadas em resultados de modelos de localização de instalações e na análise da receptividade dos clientes à melhoria de um serviço. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

As empresas atuavam com um sem-número de programas e sistemas, o sistema voltado à integração de outros sistemas vem resolver antigos problemas de integração das informações nas empresas, “Além disso, a implementação de um sistema ERP permite que as empresas façam uma revisão em seus processos, eliminando atividades que não agregam valor”. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

Para se ter uma base do custo de implantação de um sistema ERP, que soma quantias gigantescas, observe o seguinte:

Os custos com aquisição e implementação destes pacotes variam, em geral, entre R\$ 400 mil e R\$ 20 milhões. Estes valores dependem principalmente do tamanho da empresa (número de usuários e instalações) e de sua operação (módulos escolhidos do sistema). Em geral, estima-se que para cada R\$1 gasto com a aquisição da licença são gastos R\$2 com consultoria e entre R\$0.5 e R\$1.5 com equipamentos. Algumas das principais empresas fornecedoras deste tipo de software no mundo já estão no Brasil. A SAP além de ocupar a liderança mundial neste mercado como podemos observar na figura 2, também ocupa esta posição no Brasil com 38% das vendas de licença de software, por outro lado a Datasul, possui o maior número de clientes com 23% do mercado. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

Em termos de valores, a entrada dos sistemas ERP para as empresas traz ganhos e isso

ocorreu pelo estímulo do *bug* do milênio. Em uma pesquisa da AMR1 (empresa americana de pesquisa na área de aplicativos de gestão empresarial) foi estimado que “este mercado vai passar de um faturamento global de US\$14.8 bilhões obtido em 1998 para US\$ 42 bilhões em 2002”. (NAZÁRIO, 2008, p. 7)

### CAPÍTULO IV – PESQUISA

A *United Parcel Service*[3] (UPS) iniciou suas atividades em 1907, nos Estados Unidos, com o objetivo de ser uma empresa de mensageiros. A UPS hoje é uma empresa de 49,7 bilhões dólares, com foco no comércio mundial. Considerada a maior companhia em entrega de pacotes e um líder mundial fornecedor de transporte especializado e serviços de logística. Suas atividades incluem o controle de fluxo de bens, fundos e informações em mais de 200 países e territórios no mundo. A UPS gerencia a circulação de mercadorias e toda a informação e valores que seguem nessas mercadorias.

De acordo com Rondado “a operação de pacotes é a principal fonte de receita da companhia” que gerou em 2006 cerca de 80% da receita da UPS, alcançando a cifra de 47,5 bilhões. São mais de 60 mil postos autorizados, centenas de veículos e de aeronaves fazem parte da frota da UPS. A UPS *supply chain solutions* (UPS-SCS) possui armazéns em 120 países. (RONDADO, 2007, p. 124).

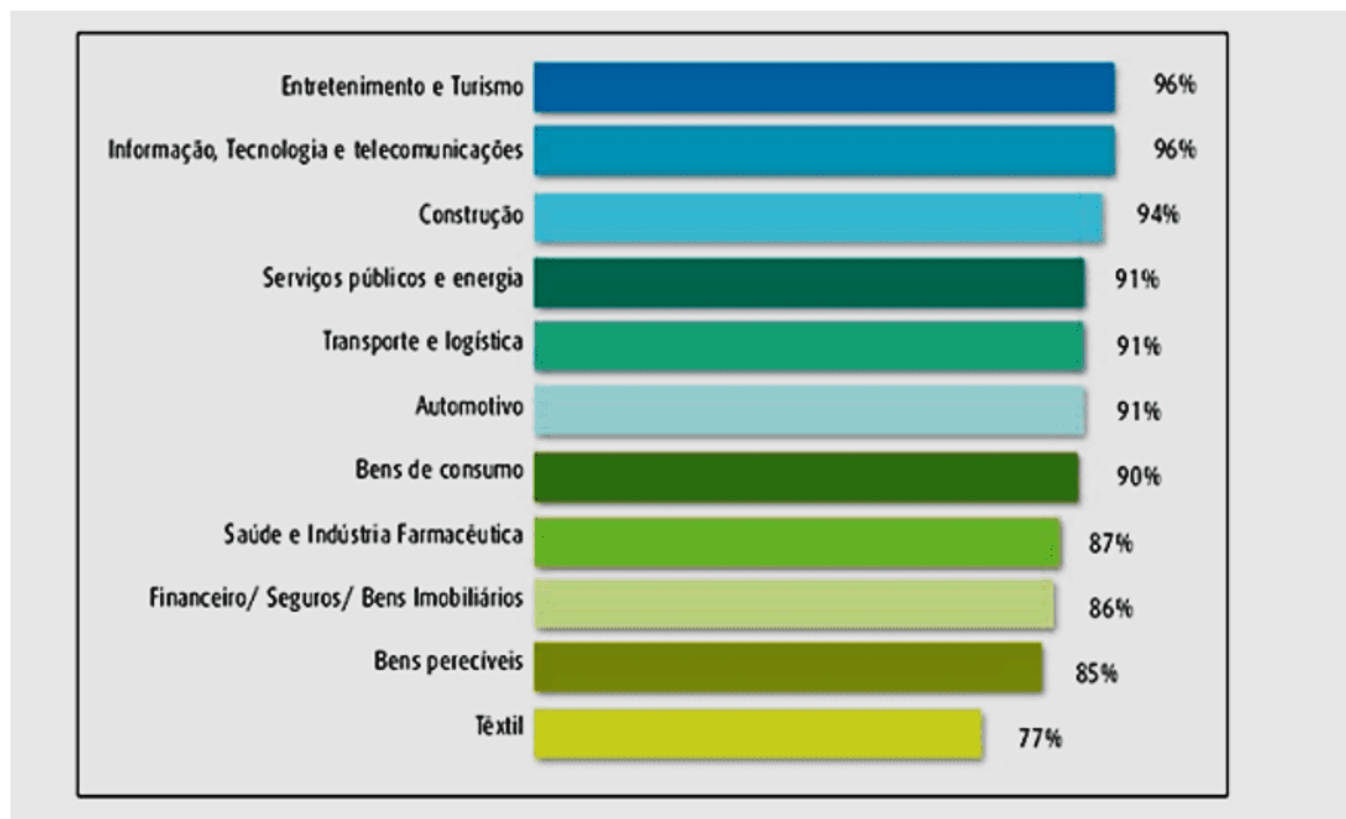
A UPS-SCS possui “transporte internacional de cargas, consultoria em logística e distribuição, serviços alfandegários, desenho e planejamento da cadeia de suprimentos, remessa urgente de mercadorias e reparação técnica de equipamentos e peças” (RONDADO, 2007, p. 124)

A UPS, a partir de 2002, adquiriu empresas na América Latina, como a empresa Fritz que garantiu a presença da UPS na América do Sul. Com “o leque de serviços que eram oferecidos pela Fritz e incorporados à UPS [que] vão de transporte sob todos os tipos de modais à armazenagem, gerenciamento de materiais e distribuição”. (RONDADO, 2007, p. 127)

Nessa incorporação, destaca-se a coleta, armazenagem e gerenciamento de produtos, desembaraços e transporte de cargas, a UPS incrementou sobremaneira sua atuação, houve espetacular ampliação da UPS. (RONDADO, 2007, p. 127)

Com excelentes perspectivas de crescimento avaliadas em 2006, além de crescer verticalmente em termos de operações a UPS cresce em termos de segmentos abarcados. A UPS projeta sua ampliação nos setores da economia “detalhe é que transporte e logística aparecem em quinto lugar” (RONDADO, 2007, p. 129):

Figura 5 – Projeção de crescimento da UPS



Fonte: UPS apud Rondado (2007, p. 30)

Importa salientar que em 2004 através de seu presidente a UPS pronunciou-se dessa maneira:

[...] no Third Part Logistics-3PL Summit USA de 2004, em Chicago, o presidente da United Parcel Service of America (UPS), Mike Eskew, declarou que o mundo do comércio encontrava-se em um ponto de inflexão, em que várias regras e conceitos teriam se tornado ultrapassados. Na acepção de Eskew, o surgimento de clientes globais caracterizaria um cenário novo, no qual as companhias teriam

de conceber formas inovadoras de obter vantagens estratégicas (SHISTER, 2004), e parte desse esforço dependeria de um maior alinhamento das decisões relativas à integração física e financeira dos fluxos logísticos, seja no contexto da logística integrada, seja no contexto da SCM. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, p. 4)

### CASO UPS

A UPS possui história de atuação junto a grandes empresas. Bowersox; Closs e Cooper (2002, p. 29) exemplificam a atuação da UPS, que estoca sapatos e acessórios da Nike em seu armazém, processando os pedidos dessa empresa, de hora em hora.

Já em 1990 a empresa Cisco consegue obter 100% de crescimento graças à parceria com a UPS, de acordo com Bowersox; Closs E Cooper (2002):

Trabalhando com a UPS, a Cisco adquiriu o controle da distribuição de sua cadeia de suprimentos, possibilitando entregas com tempo definido, em toda a Europa, de cinco a oito dias via um único ponto de contato. Com o sistema de controle de inventário Oracle conectado diretamente ao sistema de gerenciamento logístico da UPS, a Cisco agora rastreia o percurso do produto ao destino em tempo real. A medida extra de controle permite que intercepte, refaça a rota ou reconfigure os pedidos em pouco tempo. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, P. 49)

A United Parcel Service, Inc. é uma empresa de entrega que opera em nível mundial. Sediada em Atlanta, Geórgia, entrega a 1,8 6,1 milhões de clientes e destinatários de cada dia útil. United Parcel Service esforça-se sobre a integração eficiente transporte e processos de informação para melhor acomodar os seus clientes e manter-se como a maior indústria de embalagens e de entregas. Os opera em três segmentos: Pacotes Nacionais (Estados Unidos) operações, as operações internacionais do pacote e Abastecimento Chain & operações de carga. (BATSON et al, 2009, p. 1)

Em 2000, a UPS foi nomeada pela revista Fortune como a mais Admirada do Mundo, atuando em correio, embalagem e entrega de mercadorias *company*. A UPS unidade de tecnologia da informação, que tinha sido o destinatário do prêmio Smithsonian Computerworld em 1991 e 1997, a empresa ganhou um lugar entre as 100 empresas mais importantes do ano 2000.

(ROSS, 2001, p. 5)

Naquela época já era reconhecida como a empresa mais avançada na integração física e práticas de negócios online, sendo que os gerentes seniores descreveram como a UPS “oferece soluções totais às necessidades dos clientes do comércio global.”. Muitos dos prêmios recebidos em UPS 1999-2000 foram devidos ao reconhecimento da capacidade da UPS em termos de tecnologia da informação. (ROSS, 2001, p. 5)

A UPS teve a capacidade de identificar novas oportunidades de Negócio, além de melhorar a sua atividade principal, a UPS Acredita que a Internet oferece novas oportunidades para fornecer soluções de comércio global para seus clientes. A UPS criou *e-Ventures*, uma subsidiária da UPS. E-Ventures foi uma incubadora em que as ideias exploradas eram geradas internamente ou por parceiros de aliança potencial. O grupo tinha avaliado mais de trinta ideias em seus primeiros anos e a alta administração financiou quatro desses conceitos como novas iniciativas empresariais. Cada um dos as quatro empresas era esperado para entregar rapidamente lucros. (ROSS, 2001, p. 5)

Em 2000 a empresa reconheceu que das organizações concentraram-se quase inteiramente em *front-end* das suas empresas e eram incapazes de realização. E-UPS Logistics completa o menu de “por trás da cena” aos serviços que se queria gerenciar pela logística como processo fina. Nesse sentido, uma ordem dada no local de um cliente *web* para momento em que a encomenda foi entregue. Serviços incluídos de armazenagem, gestão de inventário, transporte e entrega, relatórios de gestão, gestão de devoluções, atendimento ao cliente e suporte por telefone. (ROSS, 2001, p. 5)

O sucesso da e- Logística, gerenciamento de *no-break* decide se dobrá-lo em um registro de unidade de negócios, tais como *Worldwide Logistics*, ou continua a operar como uma subsidiária separada. (ROSS, 2001, p. 5)

A Gestão de TI para E-Commerce pela UPS significou uma iniciativa em que foram construídas sobre uma infraestrutura de TI altamente centralizado e padronizado. Um centro de dados replicados em Atlanta, com operações do centro de dados principal em Mahwah. Sentindo que a UPS não podia pagar down-time, Ken Lacy, o CIO, decidiu por comutação de operações em uma base diária entre os dois centros de dados para garantir que eles

poderiam entregar operações sem interrupção no caso de um desastre. (ROSS, 2001, p. 5)

A Centralização e padronização levou a alta rentabilidade e operações de TI eficazes, que tinham sido desde há muito tempo uma prioridade na UPS. Em meados da década de 1990, no entanto, a gestão quis alavancar sua infraestrutura para tornar mais flexível e receptivo ao cliente. A UPS identificada uma variedade de maneiras que poderia alavancar sua infraestrutura para gerar valor para seus clientes. Por exemplo, informação do cliente, manutenção de banco de dados informações sobre cada cliente, hábitos de navegação. (ROSS, 2001, p. 5)

O cliente nos dá informações para que possamos fornecê-los com origem e destino o gerenciamento. Se eles realizam diferentes de navegação produtos, então isso é bom, mas se eles estão remessa de produtos semelhantes. (ROSS, 2001, p. 5)

Com isso realmente queria minimizar armazéns, minimizar o pessoal para os armazéns, reduzir seus estoques, então você pode fazer isso fora de um ou dois armazéns. Além disso, a unidade de TI passaram a criar mais aplicações modulares que podem ser reutilizados. Este tempo de desenvolvimento reduzido, para que as aplicações poderiam ser entregues mais rapidamente. (ROSS, 2001, p. 5)

Com a Internet, o rastreamento foi a primeira aplicação e que era apenas reutilizando tecnologia baseada em *mainframe*. Foi escrito um módulo de interface que foi usado originalmente para atendimento ao cliente com uma interface de monitoramento do ambiente. (ROSS, 2001, p. 5)

À medida que a empresa aprendeu a alavancar sua infraestrutura, a unidade de IT encontrou novas ideias para solucionar a agilidade da entrega dos pedidos usando novos sistemas que rapidamente se multiplicaram. Entretanto, o surgimento de e-mail exacerbou a demanda de recursos de TI. (ROSS, 2001, p. 6)

Apesar de um investimento anual em TI de quase US \$ 1 bilhões, a UPS não podia responder a cada pedido de desenvolvimento de sistema que poderia mostrar um ROI positivo. A Gestão da UPS observou a necessidade de uma governança das estruturas que alocariam os recursos de TI para preservar as oportunidades mais estratégicas e as normas infraestrutura.

(ROSS, 2001, p. 6)

Em 1985, quando a UPS ofereceu um serviço de entrega único pacote a um preço único e estava gerando uma receita de cerca de US \$ 8 bilhões, a unidade de TI da empresa teve um orçamento de aproximadamente US \$ 50 milhões. Algumas unidades operacionais da empresa baseou suas próprias equipes de TI para apoiar as necessidades locais, de modo que os gastos totais de TI foram de cerca de US \$ 75 milhões. Por esta altura, a competição foi a introdução serviços de rastreamento de pacotes mais notadamente, que foram fortemente dependente de um processamento de informações. No entanto, a Gestão da UPS não estava convencida de que os clientes realmente se importavam com acompanhamento e os mesmos foram inicialmente relutantes em investir em uma capacidade de monitoramento. Segundo Barron (Forbes), “a UPS costumava ser um caminhão empresa com a tecnologia. Agora é uma tecnologia empresa com os caminhões”. (ROSS, 2001, p. 5)

No entanto, quando Nelson Oz se tornou CEO em 1986, forçou a empresa a investir fortemente na informação tecnologia e desenvolver a capacidade não apenas para controlar, mas os pacotes para oferecer uma gama maior de serviços. (ROSS, 2001, p. 5)

O segmento de Pacote Internacional entrega em 200 países e territórios com negócios no mundo todo, inclusive entre os Estados Membros. As operações da cadeia de suprimentos e frete é especializada na expedição de mercadorias, logística e solução de negócios e serviços internacionalmente. Operando como a nona maior companhia aérea do mundo e com uma frota de terreno aproximadamente 107.000 veículos que cobrem todos os CEPs residenciais nos Estados Unidos. (BATSON et al, 2009, p. 1)

Em seu estudo sobre “a Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística”, NAZÁRIO informa que com o ERP (Enterprise Resource Planning) as empresas têm oportunidades de desenvolver seus negócios. “Os pedidos de clientes e de ressuprimento, necessidades de estoque, movimentações nos armazéns, documentação de transporte e faturas são [...] mais comuns de informações e logísticas”. (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

Há pouco tempo toda a informação era baseada principalmente em papel, o que era pouco confiável e propensa a erros. “O custo decrescente da tecnologia, associado a sua maior facilidade de uso, permitem aos executivos poder contar com meios para coletar, armazenar,

transferir e processar dados com maior eficiência, eficácia e rapidez”. (NAZÁRIO, 2008, p. 1)  
Exemplifica dizendo

Um exemplo de posicionamento estratégico baseado em tecnologia de informação é o caso de empresas de entrega expressa. A Fedex foi a primeira a oferecer serviço de entrega para o dia seguinte em 1973 nos Estados Unidos. No final dos anos 80, com elevados investimentos em TI, ela passou a ter o controle de todo o ciclo do pedido do cliente. Com isso podia manter total rastreabilidade do pedido. Atualmente seu sistema processa 63 milhões de transações por dia, o que equivale a 3 milhões de pacotes entregues. A UPS, maior empresa americana deste segmento, investiu US\$ 1.5 bilhão entre os anos de 1986 e 1991 para atingir o mesmo patamar de sua concorrente com relação aos serviços prestados. (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

Na apresentação institucional é possível perceber a diversidade dos produtos ofertados pela UPS:

Figura 6 – Serviços de tecnologia da UPS



## Serviços de Tecnologia

- O **UPS WorldShip®**, um software grátis baseado no Microsoft® Window, usa os dados de clientes existentes em sua empresa para gerar etiquetas de remessa e outros formulários. Ele captura as informações de faturamento de seus clientes, tornando a contabilidade mais eficiente
- O **UPS Internet Shipping®**, Prepare, envie, rastreie e pague remessas on-line. Você pode não apenas enviar pacotes individuais, pode também criar um conhecimento de embarque para remessas de frete aéreo e LTL usando endereços e informações de mercadorias armazenados.
- UPS CampusShip®** é um sistema de remessa seguro, baseado na Web, que permite que vários funcionários espalhados por ambientes do tipo campus, grandes edifícios de escritórios ou em locais dispersos em todo o mundo enviem documentos e pacotes a partir de qualquer computador com acesso à Internet. Integre os dados de remessa em seus processos da sala de correio de retaguarda, de rastreamento, faturamento e pagamento para aumentar ainda mais a sua eficiência.



Fonte: slide institucional da UPS

Embora a UPS tenha ganho participação no mercado doméstico dos Estados Unidos, devido à saída da DHL, as condições de instabilidade econômica ainda compensa qualquer aumento nas margens e lucros. As operações da U. S. Domestic tem recentemente devido à total volumes sofrido com uma diminuição de 4,3% devido a taxas mais baixas que resultaram da atual conjuntura econômica. As operações internacionais não tiveram o mesmo tipo de queda na margem operacional, mas ainda assim sofreram quedas. Isso ocorreu devido à diminuição do volume total de apenas 1% Y / Y e um ganho de 1,6% no 4T08. Supply Chain & Operações de carga diminuiu 291 bps Y / Y. A UPS fez um bom trabalho de manutenção de suas margens Q / Q apesar de logística registraram uma queda de receita. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

A UPS tem continuado a crescer em suas operações de longo prazo ao longo dos últimos dois anos, em relação ao Transporte / indústria *Delivery Services*. Dentro do Estados Unidos, a UPS tem melhorado a sua posição com a ausência de DHL, uma das suas principais

concorrentes do mercado doméstico de pacotes. No entanto, os ganhos em sua posição não são suficientes para cobrir as perdas de volume que ter ocorrido devido à atual crise econômica. A projeção da UPS é esperar um ano de desafios ao longo de 2009 por causa da baixa econômica e mudança no *mix* de embalagens que começou em 2008. (BATSON et al, 2009, p. 2)

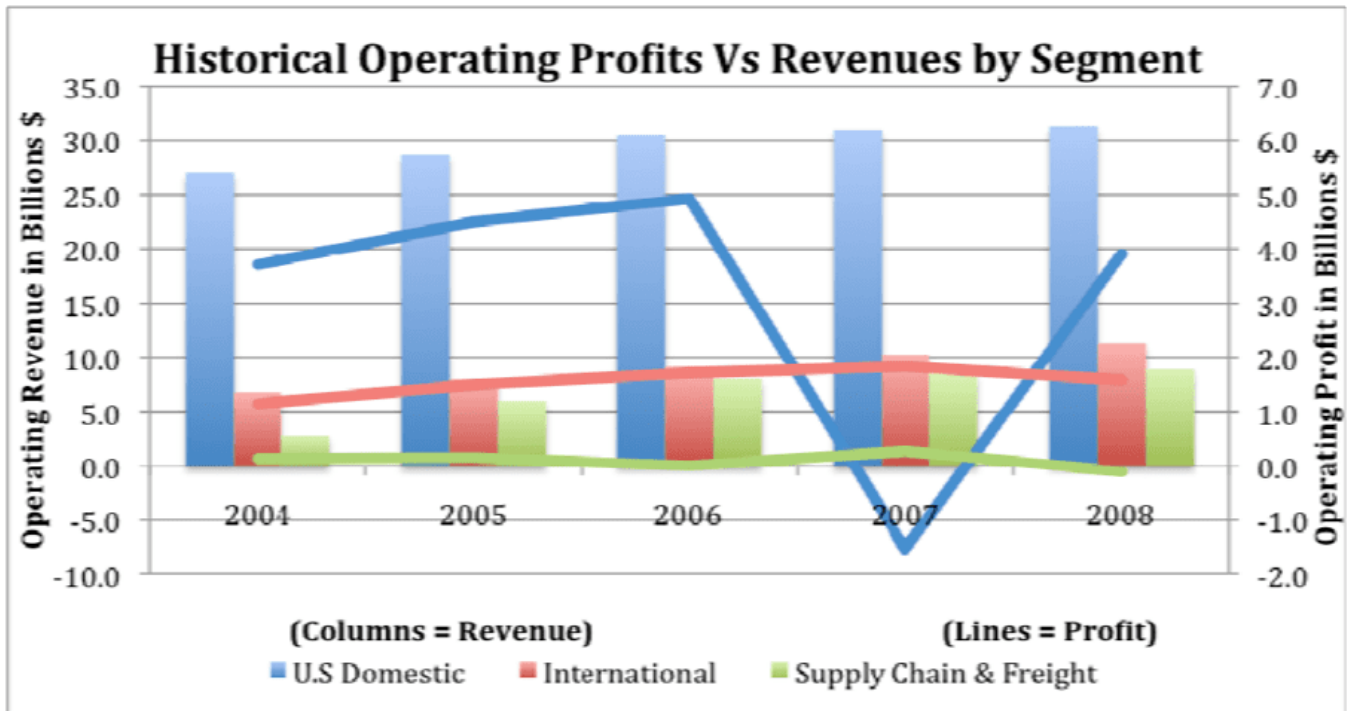
O crescimento econômico mundial, eventualmente, a UPS terá a oportunidade de se beneficiar do futuro. A UPS continuará a crescer à medida que as barreiras comerciais são reformadas e, quando é evidente um crescimento nos mercados consumidores. Atualmente, a UPS prioriza *just-in-time* de gerenciamento de inventário, que lhes permite reduzir os custos operacionais e, potencialmente, melhorar o seu serviço. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

O aumento da utilização da internet para encomendar mercadorias tem dado a UPS uma tremenda oportunidade para apresentar os seus eficientes serviços de transporte. A cobertura de Riscos de Mercado UPS está exposta ao risco de mercado de mudanças em determinados preços das *commodities*. As taxas de câmbio de moeda estrangeira, taxas de juro e os preços das ações, sendo que a UPS atenua sua exposição de cobertura através do uso de contratos, opções e *swaps*. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

*Commodity Price Risk* UPS é exposto a variações nos preços dos combustíveis refinados. A UPS aplica sobretaxas de combustível e os contratos de opção para serviços domésticos e internacionais para reduzir volatilidade desfavorável do combustível e dos preços da energia. As sobretaxas de combustível baseiam-se no Departamento de Energia dos E.U.A. Por exemplo, o preço à vista de um galão de querosene do tipo *jet* combustível teve média da sobretaxa de combustível em 2008. Em comparação com a média de 2007 o preço da entrega aérea doméstica de produtos foi de 25,17%, isso foi devido ao aumento substancial dos preços dos combustíveis em 2008. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

Figura 7 – Lucro histórico da UPS

## Operating Segment Past Performance



Quando o custo dos combustíveis sobe em uma taxa significativamente mais rápida do que a taxa de sobretaxa de combustível, o lucro operacional é negativamente afetado. As alterações prejudiciais nas taxas de câmbio de moeda estrangeira podem ter terríveis efeitos sobre a UPS. Para mitigar a sua exposição ao risco moedas estrangeiras, que exerçam as opções e para a frente contratos. De acordo com o *no-break* "10K, a empresa administrada foi bem-sucedida em sua cobertura de uma moeda girando negativo de US \$ 42 milhões em 2007, para US \$ 241 milhões positivos em No final de 2008. A Taxa de Juros de Risco está altamente correlacionada com a curva de juros. A UPS ajusta as taxas de juros fixas e flutuantes em resposta às mudanças do mercado. AUPS emitiu grande montantes da dívida no passado, que acumulará despesas associadas com as taxas fixas e flutuantes de juros. A UPS utiliza *swaps* de taxas de juros e juros de operações de moeda (BATSON et al, 2009, p. 2)

O CEO 's da *Comment on Recession* diz que

Podemos olhar para trás em 2008 e 2009, como um verdadeiro teste de resistência e habilidade de gestão que tem sido a nossa marca por mais de 100 anos. Em algum ponto, a recessão vai terminar e a economia vai melhorar. Muitas empresas não vão sobreviver. Outras irão surgir e em uma posição mais competitiva. Mas um grupo seletivo sairá mais enxuto, mais focado, e em melhor posição para competir e crescer... e eu estou confiante de que a UPS vai ser uma dessas empresas. (DAVIS CHEFE EXECUTIVE OFFICER *apud* BATSON et al, 2009, p. 1-3)

### RESULTADOS

Os serviços domésticos da UPS respondem por 62% da operação receitas e só caiu 1% desde 2007, enquanto o seu serviço internacional cresceu mais rapidamente sendo 22% em 2008. Uma de suas maiores concorrentes, a DHL, recentemente retirou suas operações dos Estados Unidos, deixando uma lacuna na quota de mercado para a UPS tomar da vantagem. A United Parcel Service tem uma longa história de tendo um forte ROE de cerca de 25%, apesar de terem um resultado de cerca de 4% para os acionistas. (BATSON et al, 2009, p. 1)

A UPS global tem os números e resultados:

Figura 8 – Panorama geral da UPS

## UPS Global

### Panorama Geral

- A UPS é a maior empresa do mundo em entregas expressas e líder global em serviços da Cadeia de Suprimentos.
- Entrega 15,5 milhões de pacotes e documentos diariamente
- Transporta no marítimo mais de 700.000 TEUs (unidades equivalentes a vinte pés)
- Áreas de atendimento: Mais de 200 países e territórios. Todos os endereços nos Estados Unidos e Europa
- A receita em 2008 excedeu US\$ 51 bilhões, total equivalente a aproximadamente 3,9 bilhões de pacotes e documentos
- 415.000 funcionários no mundo



Fonte: slide institucional da UPS

A estratégia da UPS é aumentar as receitas internas de serviços à sua base de clientes conferindo amplo e diversificado leque de produtos. A UPS também consegue controlar os custos através da efetiva alteração de rede e crescimento de despesas limitadas. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Sobre a volatilidade do lucro operacional o mesmo exibiu aumentos até 2007, quando a UPS experimentou uma queda drástica, resultando em um prejuízo operacional de 1,531 bilhões dólares. Isso foi em grande parte devido a retirada do Fundo de Pesões de 6,1 bilhões dólares carga. (BATSON et al, 2009, p. 3)

O pacote internacional UPS atribui seu sucesso global para os seus elevados considerado E.U.

negócios domésticos. Expandindo-se em territórios internacionais, a UPS tem sido capaz de capitalizar sobre as oportunidades de crescimento. O crescimento na Ásia foi impulsionado principalmente pela demanda mundial que aumentou serviços aéreos entre a Ásia e América nos últimos anos. (BATSON et al, 2009, p. 3)

A Europa é o maior cliente da UPS fora do Brasil contribuindo para 50% das suas receitas internacionais. O segmento *Supply Chain* oferece um design da cadeia de abastecimento, carga distribuição, de alfândega, e-mail e consulta serviços. Sua estratégia de crescimento é o aumento do número dos clientes que se beneficiam de cadeia de abastecimento repetível. Em 2008, a receita cresceu 5,8% devido ao aumento transporte aéreo internacional e doméstico. As receitas constantemente a aumentar, mas uma taxa de crescimento em declínio. Os lucros operacionais foram muito voláteis, com uma diminuição. (BATSON et al, 2009, p. 3)

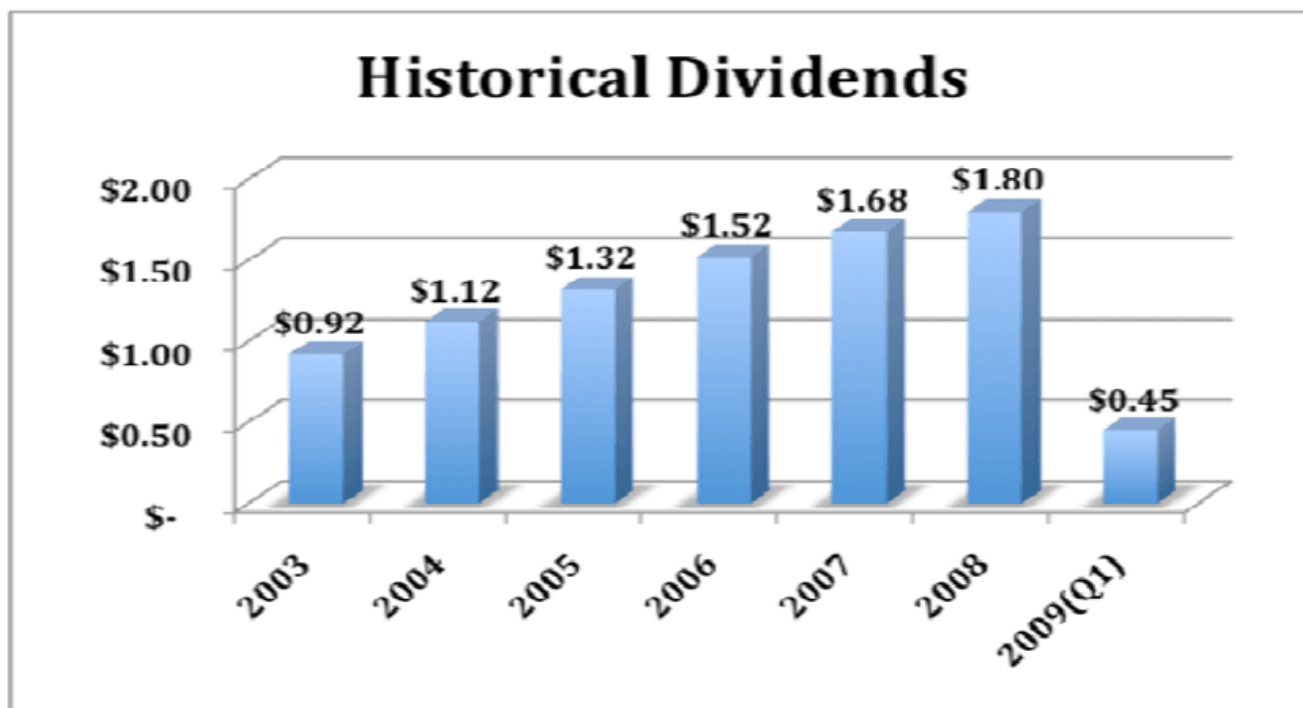
A redução nas despesas de capital em 2008 foi principalmente um resultado do calendário de entregas de aeronaves. Este foi o resultado de seu *hub* mundial de expansão, bem como novas construções na Europa, Canadá e China. A UPS também abriu recentemente *hub* aéreo internacional, em Xangai, na China. Eles têm também começaram a construir suas novas intra-Ásia *hub* aéreo em Shenzhen, China. Em 2009, a UPS espera redução de despesas de capital por outros US \$ 200 milhões, continua a expandir como uma empresa, mas até que a economia se estabilize, pode-se esperar para continuar o seu crescimento em uma decrescente categoria. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Os valores de Dividendos da UPS mostram a satisfação de seus acionistas. A empresa acredita firmemente na recompra de ações e pagamento de dividendos em dinheiro para aumentar o valor para o acionista. O gráfico abaixo representa o compromisso da UPS para proporcionar dividendos a uma taxa crescente. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 9 – Lucro histórico da UPS



## Increasing Shareholder Value



### *Dividends*

Fonte: Batson et al (2009, p. 4)

Em 2008, a UPS aumentou seu dividendo de 35,4%, resultando em pagamento de 2,219 bilhões dólares, em comparação com 1,703 bilhões dólares pagos em 2007. Em 11 de fevereiro de 2009, declarou UPS seu primeiro dividendo de 2009, que foi ,45 dólares por ação. (BATSON et al, 2009, p. 3)

A prática do pagamento regular em dinheiros dividendos foi adotada e a recompra de ações da UPS para os últimos anos em uma taxa crescente. Com um enorme aumento de 36% em relação a 2007. No primeiro trimestre de 2008, o Conselho de Administração autorizou um aumento da quota de recompra de até US \$ 10 bilhões. As partes serão resgatadas na forma de recompra, as compras no mercado aberto, ou quaisquer métodos UPS que julgar necessário. O programa termina quando todas as partes autorizadas tenham sido resgatadas. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 10 – Serviços de valor agregado da UPS

## Serviços de Valor Agregado

UPS World Ease <sup>SM</sup>	UPS Returns	Despacho Aduaneiro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este serviço permite que sua empresa consolide vários embarques destinados a um único país em um único embarque.</li> <li>• Disponível para a área de exportação para mais de 70 países na América do Norte, Europa, América Latina, Ásia, África e Oriente Médio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadorias ou documentos que precisam ser devolvidas de outros países.</li> <li>• O processo de devolução é automatizado através do sistema de remessas UPS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimiza a quantidade de despachantes necessários e simplifica seus desembaraços alfandegários.</li> <li>• 80 anos de experiência nesta área.</li> <li>• Escritórios em mais de 80 países no mundo todo.</li> </ul>



Na figura 11 temos a diversificação dos produtos, que acrescentam a entrada de receita na empresa. Investidores podem, portanto, esperar recompra futura nos próximos vários anos, o que reforça que continue a aumentar o patrimônio líquido. No primeiro trimestre de 2009, o volume médio por dia diminuiu 3,9% Y / Y como receita total sofreu uma queda de 14,2% Y / Y. Isso não foi surpresa, como muitos analistas estavam esperando a receita da empresa cair neste primeiro trimestre devido à inatividade econômica global. EPS diluído também caiu drasticamente a 54%. Em uma nota mais positiva, a UPS manteve a sua indústria líder com margens de pequenos pacotes e expandiu sua participação no mercado interno e internacionalmente. (BATSON et al, 2009, p. 3)



A UPS mantém um forte balanço terminando 2009 com 4,3 bilhões em caixa e outros títulos negociáveis. A UPS também criou \$ 1,9 bilhão em fluxo de caixa livre, os dividendos pagos no valor de US \$ 449 milhões e US \$ 113 milhões comprados de ações ordinárias. Valuation Para nossa análise avaliação chegamos a um preço intrínseco de \$ 3,48. (BATSON et al, 2009, p. 3)

O segmento internacional UPS foi ferido da depreciação do dólar, bem como a crise econômica no ambiente da Europa. As tendências macroeconômicas continuam a ferir UPS em seu *bottom line* através do segundo trimestre de 2009, causando uma pressão sobre as margens. Em 2010, a UPS é capaz de recuperar margens e aumentar sua linha superior. (BATSON et al, 2009, p. 3)

A UPS também conta com os benefícios da saída da DHL e com a qualidade dos serviços de logística e distribuição: (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 11 – Serviços de CS da UPSb

## Serviços de Logística e Distribuição

Gerenciamento de Fornecedor	Gerenciamento de Logística	Serviços de Distribuição	Serviços de Pós-venda
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidade de Fornecedor e Controle de Pedidos</li> <li>• Gerenciamento Mundial de Informações</li> <li>• Gerenciamento Mundial de Distribuição</li> <li>• Gerenciamento de Conformidade Regulatória</li> <li>• Gerenciamento de Transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de <i>supply chain</i> e otimização de rede</li> <li>• Planejamento de partes e peças</li> <li>• Agilização de produtos para o mercado</li> <li>• Aperfeiçoamento de Atendimento ao Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebimento Interno</li> <li>• Serviços de Armazenamento</li> <li>• Reabastecimento</li> <li>• Operações "Pick-and-Pack"</li> <li>• Sistemas de Embarques Integrados</li> <li>• Devoluções Básicas</li> <li>• Controle de Estoque</li> <li>• Relatórios Padronizados de Gerenciamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de Recuperação e Reciclagem de Ativos</li> <li>• Suporte Técnico em Campo</li> <li>• Planejamento de Partes e Peças</li> <li>• Gerenciamento de Devoluções e Consertos</li> <li>• Logística de Peças de Serviços</li> </ul>



### CONCLUSÃO

O trabalho levou a um aprofundamento da questão colocada “de que maneira obter redução de custos através da Armazenagem e Distribuição, sob o prisma da Logística?” mostrando que muitos teóricos evidenciaram que o caminho mais produtivo, também é o mais simples: a atenção ao pedido do cliente.

As empresas que pretendem estabelecer-se no complexo ramo da logística devem compreender todos os elos da cadeia de suprimentos, tendo como valor o comprometimento

com o resultado de qualidade.

As ferramentas da administração cumprem um papel da busca pelo resultado ótimo, racionalidade dos recursos e lucratividade, construindo de fundamental importância o conhecimento dessas ferramentas. Salienta-se o sistema ERP que integra os conjuntos de sistemas e faz frente a uma necessidade das empresas de visão total do negócio.

Foi visto que é possível obter redução de custos através da armazenagem e distribuição, através do estudo de caso UPS que em parceria com sua subsidiária *Supply Chain Solutions*, tem alcançado níveis internacionais de excelência na área demonstrados neste trabalho.

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos integrado permite alcançar os níveis de excelência que UPS obteve, com resultados acima do esperado, tendo especial atenção a cada uma das etapas do gerenciamento: Armazenagem e Distribuição de produtos.

Na redução de custos na Cadeia de Suprimentos é imprescindível um modelo de negócios baseado na resposta com a sofisticação financeira exigida pelas melhores práticas e um total gerenciamento e visão do ciclo da cadeia de suprimentos obtendo maior agilidade e eficácia.

O estudo de caso de sucesso da empresa *United Parcel Service of America* (UPS), demonstrou essa possibilidade, os resultados em termos de lucros falam por si.

A oferta de uma gama de serviços desde o *core* do negócio da UPS até serviços que incluem consultoria, sistemas de informação integrados, com base no próprio ERP, entre outros produtos dos mais diversos ramos, conferem a sustentabilidade do negócio, blindando inclusive quanto às ocorrências de crises mundiais.

Todas essas alternativas de produtos e serviços tornaram a UPS o que é hoje, um gigante na área de logística, que faz um trabalho de qualidade, valorizando o seu foco, que é o cliente.

A UPS apresenta rendimentos consideráveis garantindo a seus acionistas o produto que esperam independente do cenário mundial, pois é uma empresa consolidada.

Finalmente, resta às empresas brasileiras que atuam no ramo da Logística buscar um Gerenciamento da Armazenagem e Distribuição com a utilização das modernas ferramentas

de integração como é o caso dos sistemas de ERP, visando sua real inserção no mercado internacional que possui números atrativos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATSON *et al.* United Parcel Service, Inc. (UPS). ,School of Business University of Kansas/USA Group 3: Chet Batson – Spenser Samms – Joe Hattam – Scott Miller 2009

BALLOU, Ronald H. The evolution and future of logistics and supply chain management. São Paulo: scielo, 2006. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-5132006000300002&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-5132006000300002&lang=pt) Acesso out/2009

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. São Paulo: Artmed, 2004. 610 P.

BOWERSOX, DJ; CLOSS, DJ; COOPER, MB. Gestão logística de cadeias de suprimentos. São Paulo: Artmed, 2002.

COSTA, Reinaldo Pacheco da *et al.* Análise de rentabilidade de uma rede logística: novo método de cálculo Prod. vol.18 no.3 São Paulo Sept./Dec. 2008

NAZÁRIO, Paulo. A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística. Artigos CEL : 2008 10 p.

RIBEIRO, Maria Celia Vilela; COSCARELLI, Bruno Vidigal; LADEIRA, Marcelo Bronzo. *Supply chain finance: integração financeira em cadeias de suprimento*. Rio de Janeiro: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008. [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STP\\_075\\_534\\_10904.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_534_10904.pdf) acesso em out/2009.

ROSS, Jeanne. United Parcel Services: Delivering Packages and E-Commerce Solutions. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology Cambridge Massachusetts. August 2001. CISR WP No. 318

RONDADO, Maikon R. O. Análise da logística na integração comercial entre o Brasil e os países sul americanos: mapeamento multimodal e rotas de transporte. Estudo de caso: UPS supply chain solutions. São Paulo: Centro Paula Souza, 2007. 149 p. <http://daroncho.com/tcc/tcc71-maikon.pdf> acesso em out/2009

UPS. Site oficial da empresa. <http://www.ups.com/content/corp/about/index.html> acesso em out.2009

VIEIRA, M. M. F. V. Introdução à pesquisa qualitativa em administração: questões teóricas e epistemológicas. In: \_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

#### APÊNDICE – REFERÊNCIA DE NOTA DE RODAPÉ

3. Tradução livre da história da UPS no site da empresa: <http://www.ups.com/content/corp/about/index.html>

<sup>[1]</sup> Graduação Em Administração De Empresas.

<sup>[2]</sup> Orientadora. Doutorado em Educação.

Enviado: Março, 2021.

Aprovado: Abril, 2021.